

**硕士学位论文**

**混改条件下的 HT 公司下属企业  
绩效管理体系优化研究**

**Research on Performance Management System  
Optimization of HT Company's Subordinate  
Enterprises under Mixed Reform**

学科专业          工商管理（MBA）

专业领域          工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

中 南 大 学

2021 年 10 月

中图分类号 F27

学校代码 10533

UDC 005

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 混改条件下的 HT 公司下属企业

## 绩效管理体系优化研究

**Research on Performance Management System  
Optimization of HT Company's Subordinate  
Enterprises under Mixed Reform**

作者姓名

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

工商管理（MBA）

研究方向

生产管理与经营战略

二级培养单位

指导教师

论文答辩日期                     

答辩委员会主席                     

中 南 大 学

2021 年 10 月

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校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；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校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，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：\_\_\_\_\_ 指导教师签名 \_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 混改条件下的 HT 公司下属企业绩效管理体系优化研究

**摘要：**近几年，随着信息化、市场化的发展速度不断提升，企业之间的竞争也日益激烈，持续提升内外部核心竞争力成为企业发展的重要途径。科学的绩效管理机制和绩效评价体系越来越成为企业打造内部核心竞争力、提升外部竞争优势的重要手段之一。建立一套科学的企业绩效管理机制和绩效评价体系，有利于及时、准确的评价企业战略目标的实施进度、执行情况，对于企业的长远战略目标的实现至关重要。

本文以混改条件下的 HT 公司下属企业为具体研究对象，对其绩效管理体系开展研究，通过问卷调查及访谈等方式对 HT 公司下属企业的绩效管理体系现状进行了详细的分析，梳理出 HT 公司下属企业的绩效管理体系存在的不足：绩效目标体系脱离企业战略、绩效考核指标设置不科学、绩效考核结果应用不合理。针对存在的问题，本文提出优化方案：一是对绩效管理目标制定进行优化，以实现公司战略目标为导向构建下属企业的绩效管理体系；二是从企业对象分类、绩效管理指标、指标权重、评价标准四个维度对效评价指标体系进行优化；三是对考核周期进行优化；四是对考核结果应用进行优化。最后提出了绩效管理体系的优化实施的保障措施。

本文研究的意义在于优化 HT 公司下属企业绩效管理体系，保证企业履行国企职责、对社会资本负责，最终实现企业战略目标、提升企业市场竞争力。文中所采用的研究方法、思路和部分结论，对于和公司类似的企业也具有一定的参考价值。

**关键词：**绩效管理体系；绩效管理；HT 公司下属企业

**分类号：**F272.92;F542

## **Research on Performance Management System Optimization of HT Company's Subordinate Enterprises under Mixed Reform**

**Abstract :** In recent years, with the continuous improvement of the development speed of informatization and marketization, the competition between enterprises is also becoming increasingly fierce. Continuing to improve the internal and external core competitiveness has become an important way for the development of enterprises. Scientific performance management mechanism and performance evaluation system have become one of the important ways for enterprises to build internal core competitiveness and enhance their external competitive advantages. The establishment of a scientific set of enterprise performance management mechanism and performance evaluation system is conducive to the timely and accurate evaluation of the implementation progress and implementation of the enterprise strategic objectives, and is crucial to the realization of the long - term strategic goals of the enterprises.

This paper studies the performance management system of HT company under mixed reform, and analyzes the status situation of HT enterprises through questionnaire survey and interviews, the shortcomings of the performance management system: the performance target system is separated from enterprise strategy, unscientific performance appraisal index setting and unreasonable performance appraisal results are analyzed . According to the problems existing, this paper puts forward the optimization plan: First, optimize the formulation of performance management objectives, and build the performance management system of the subordinate company to realize the company's strategic objectives. Second, the effective evaluation index system is optimized from four dimensions: enterprise object classification, performance management indicators, index weight and evaluation standards. Third, to optimize the assessment cycle. Fourth, to optimize the application of the assessment results. Finally, the safeguard measures

for the optimization and implementation of the performance management system are put forward.

The significance of this paper is to optimize the performance management system of enterprises under the HT company and ensure the performance of state - owned enterprises, also respond for the social capitals with finally realize the enterprise strategic objectives and enhance the enterprise market competitiveness. The research methods, ideas and some conclusions adopted in the article also have certain reference value to enterprises which are similar to the HT company.

**Keywords:**Performance Management System; Performance Management; HT Subsidiaries

**Classification:** F272.92;F542

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外研究评述.....	6
1.3 研究内容和方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	8
第 2 章 相关概念与理论基础.....	10
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 混合所有制改革.....	10
2.1.2 绩效.....	11
2.1.3 绩效管理.....	12
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 绩效管理体系理论.....	12
2.2.2 目标管理理论.....	14
2.2.3 平衡计分卡.....	15
2.2.4 关键绩效指标（KPI）.....	17
2.2.5 激励理论.....	18
第 3 章 HT 公司下属企业绩效管理体系现状及存在的问题.....	20
3.1 HT 公司及下属企业简介.....	20
3.1.1 HT 公司情况介绍.....	20
3.1.2 HT 公司下属企业情况介绍.....	21
3.2 HT 公司下属企业绩效管理体系现状.....	25
3.2.1 现行绩效管理体系.....	25
3.2.2 现行绩效管理体系运行效果.....	27
3.3 HT 公司下属企业绩效管理体系的调查分析.....	27
3.3.1 绩效管理体系问卷调查.....	27
3.3.2 绩效管理体系问卷调查结果.....	28
3.3.3 绩效管理体系的访谈.....	31

3.4 HT 公司下属企业绩效管理体系存在的问题.....	32
3.4.1 绩效目标体系与企业战略脱节.....	32
3.4.2 绩效考核指标设置不科学.....	32
3.4.3 绩效考核结果应用不合理.....	33
<b>第 4 章 HT 公司下属企业绩效管理体系优化设计.....</b>	<b>34</b>
4.1 HT 公司下属企业绩效管理体系优化设计的目标与原则.....	34
4.1.1 优化设计的目标.....	34
4.1.2 优化设计的原则.....	34
4.2 HT 公司下属企业绩效管理目标制定优化设计.....	34
4.2.1 HT 公司战略目标落地.....	34
4.2.2 HT 公司下属企业战略定位.....	36
4.2.3 HT 公司下属企业绩效目标制定.....	37
4.3 HT 公司下属企业绩效评价指标体系优化设计.....	38
4.3.1 绩效管理对象分类设计.....	38
4.3.2 绩效管理指标设计.....	39
4.3.3 绩效管理指标权重设计.....	41
4.3.4 绩效管理评价标准设计.....	44
4.4 HT 公司下属企业绩效管理考核周期优化设计.....	44
4.5 HT 公司下属企业绩效管理考核结果应用优化设计.....	45
4.5.1 完善主要领导薪酬体系.....	45
4.5.2 总体绩效评价结果应用优化.....	48
<b>第 5 章 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的保障措施及预期效果... 49</b>	
5.1 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的保障措施.....	49
5.1.1 制度保障.....	49
5.1.2 组织保障.....	50
5.1.3 资源保障.....	50
5.1.4 文化保障.....	51
5.2 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的预期效果.....	51
<b>第 6 章 结论与展望.....</b>	<b>53</b>
6.1 研究结论.....	53
6.2 未来展望.....	54
<b>参考文献.....</b>	<b>55</b>
<b>附录 A HT 公司下属企业绩效管理调查问卷.....</b>	<b>59</b>



## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景和意义

#### 1.1.1 研究背景

党的十九届中央委员会第五次全体会议指出：现阶段和未来一段时间，我国经济发展仍处于战略发展与实施的关键时期，但面临着不同的机遇和挑战。我们要准备时代变化，科学应对变化，主动追求改变，善于在危险机遇中培育先机，在变局中开创新局面，抓住机遇，迎接挑战。

##### （1）政治与军事面临复杂的国际环境

①当今世界正经历百年未有之大变局，国际政治形势纷繁复杂。国际力量抗衡、世界治理体系变革、亚洲以及太平洋地区和欧洲地区地缘政治格局正发生颠覆性变革。大国之间战略博弈加剧，美国将我国作为首要战略对手和重要作战对象，展开全面打压、全方位遏制与战略围堵。未来中美双方在政治、外交、科技、网络、军事、太空、金融等领域的斗争将更加激烈，斗争仍将是中美关系的主流，打压与反打压、遏制与反遏制将长期化。

②我国国家安全的不稳定、不确定性明显增加。世界新军事变革不断向纵深演进，军事战略主动权竞争进一步加剧，加之新冠肺炎疫情冲击，国际分工将出现持续深化调整，国际阻力和挑战逐渐加强，生存与发展的安全隐患、传统与非传统的安全威胁纵横交错。面对错综复杂的国家安全形势，十九届五中全会强调要落实中国新时期军事战略，全面加强军事训练和战争准备，提高维护国家独立权益、祖国安全和发展利益的发展能力。HT 公司作为军工央企，必须牢记“科技强军、航天报国”企业使命，坚定履行强军首则，加紧研制生产与世界一流军队建设相适应的先进武器装备，为维护国家安全和主权完整作出新的更大贡献。

##### （2）经济与科技面临新的挑战

①世界经济局面正在加速改变。世界经济当前仍处于金融危机发生后的调整深水区，全球经济动荡风险来源明显增长，大变局的演变速度日趋加快。随着新冠病毒在全球蔓延，世界经济遭受严重影响，产业发展的供应、打通等环节受阻，出口业务萎缩，逆全球化趋势抬头。

②新一轮科技与产业革命正在重新筑造世界经济格局。以云计算、物联网、AI 等为代表的 IT 行业取得突破，快速渗透到各行各业，持续提供新的发展动力。IT 技术革命慢慢成为促进社会进步的强大动力，数字化、智能化已发展为世界产业变革和产业结构优化的核心要素，代表了未来新的生产力和繁荣方向。

③我国发展不均衡、不彻底。我国已进入追求高质量时期，经济长远来看

持续向好发展，但是发展不均衡、不彻底尚未解决。党的十九届中央委员会指出双循环发展模式是根据中国内外部发展的客观环境变化，国际、国内大循环活力一弱一强等新发展做出的重要预判，是疫情全球化后推动国际合作、打造竞争优势的发展格局。适应我国经济新发展阶段要求，迫切需要 HT 公司坚持以改革创新为根本动力，不断推进做强做优做大，扎实贯彻“六稳”“六保”，切实发挥好中央企业的顶梁柱和主力军作用。

### （3）湖南省发展形势赋予新机遇

作为长江经济带发展的重要支撑、“一带一路”的战略腹地，湖南省坚持以创新引领驱动发展战略为指引，着力建设美丽富饶幸福新湖南。“十四五”期间，湖南省将切实担负起习总书记要求的三个高地、“新模式、新业态、新技术、新力量”新时代使命任务，切实担当中部地区崛起的重要增长极。作为湖南省最具影响力的央企驻湘企业，HT 公司有责任、有动力、有优势借势而上，顺势而为，在湖南省履行“三高四新”使命任务新征程中展现新担当、实现新作为。

### （4）自身运行提出新要求

①公司经营与高质量发展要求仍有差距。经过多年砥砺奋进，HT 公司整体实力已经迈上了新的台阶，产业结构进一步优化，全面深化改革稳步推进，核心竞争力和抗风险能力进一步增强，但远未达到上级单位、全体干部职工的期望，与世界一流企业标准存在一定差距，无法满足新时代企业高质量发展要求，仍有诸多难题亟需解决。

②公司战略目标的实现对下属企业的绩效管理提出了更高要求。HT 公司制定了“三大目标”的发展战略，即建设国内领先的专业公司。但随着混改完成，国内外竞争日趋激烈等外部环境的变化，对公司提出了更高的要求，首当其冲的就是如何提高下属企业核心管理人员的主观能动性，从而提高企业的市场化水平，创造更大价值。如何完善以战略为导向下属企业的绩效管理体系，确保达成企业发展愿景，是 HT 公司亟待应对的难点。

## 1.1.2 研究意义

HT 公司作为试点的混改企业，一方面需要履行国企的职责，不断提升企业核心竞争力，实现企业价值，确保国有资本保值增值；另一方面需要对社会资本负责，不断提升市场竞争力，提升国企运行效率，实现企业效益。对混改国企绩效管理体系优化研究，对实现企业战略目标、提升企业市场竞争力，真正实现混改的目的有着重要意义。本文以 HT 公司下属企业为分析目标，全面梳理 HT 公司下属企业绩效管理体系运行情况、找出存在的问题，从目标制定、考核周期、结果应用等维度开展优化，提升企业内部核心竞争力。本文的研究可能产生如下

意义。

### （1）理论意义

通过理论角度分析，目前对混改集团企业的绩效管理体系研究的不多，本文通过对混改集团型企业 HT 公司下属企业进行分析，对混改集团型企业的绩效管理体系具有创新意义，对混改企业绩效管理体系有理论价值。

### （2）现实意义

①对 HT 公司提升企业市场竞争力、真正实现混改的目的有重要探索意义。国企改革攻坚处于“深水区”，在党的十九届中央委员会报告中明确要深化改革，推动混合所有制改革。因此探索深化国企改革的方向与推进路径，将是企业经营面临的一个问题，混合所有制改革是未来国企的一个发展趋势。对 HT 公司提升企业市场竞争力、真正实现混改的目的有着重要意义。

②对 HT 公司实现长远战略目标有重要现实意义。近几年，随着信息化、市场化的快速发展，企业之间的竞争也日益加剧。持续提升内外部核心竞争力，成为企业适应竞争，实现可持续发展的重要途径。建立科学的绩效管理体系视为打造企业内部重要核心能力、加强外部竞争力的重要方式，及时准确地评估企业战略目标的实施进展，为 HT 公司长期战略目标的实现奠定基础至关重要。

③对后期 HT 公司下属企业绩效管理工作有重要的指导意义。作为集团企业的 HT 公司来说，企业的发展离不开下属各单位的高质量发展，只有通过各种管理手段，不断激励下属企业快速发展，才能实现 HT 公司自身的战略目标。针对存在的问题从目标制定、指标设置、考核周期、结果应用等方面进行绩效管理优化，对后期 HT 公司下属企业绩效管理工作有重要的指导意义。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

国外关于绩效管理的研究起步较早，在上世纪七十年代末提出了相关概念，目前的绩效管理体系成为一个系统研究，产生了完备的研究内容。

#### （1）绩效管理内容的研究

Schleicher Deidra(2019)等人回顾了 30 多年来的经验验证和研究，基础绩效管理领域的关键需求，解释了绩效管理对组织价值的影响，如何通过绩效管理为组织增加价值<sup>[1]</sup>。Angela（2021）分析了绩效管理与可持续性相关的表现，认为组织对管理可持续绩效的支持不足，应将可持续发展目标纳入其政府服务职能<sup>[2]</sup>。Marr(2018)通过研究和归纳总结历史，指出了绩效管理的发展方向<sup>[3-4]</sup>。Altmetric 等(2019)指出当前考核存在的问题，以及建立全面和系统的考核体系的重要性<sup>[5]</sup>。Yongki(2016)指出考核体系的公平性对于企业管理和人才的吸纳有重

要的意义<sup>[6]</sup>。Volkan(2020)认为评估目的及反应等8个方面是目前绩效研究的主要内容<sup>[7]</sup>。

## (2) 绩效衡量方法的研究

国外学者对绩效的衡量方法研究也是一个逐步成熟的经过。较早时候,学者率先介绍了绩效评价方法,倡导用尽可能低的成本与以此对应的效能指标去评价绩效方式,并尽量向财务指标倾斜<sup>[8]</sup>。随后,国外研究人员发现,财务指标无法准确地评价所有职员的工作表现,因此,他们将公司的战略目标纳入衡量体系,并创造了很多新的衡量方法。麦肯锡创建了 KPI 绩效衡量方法,即关键绩效指标法,实施公司内部战略管理,分析企业战略目标,找出影响战略目标的主要因素,并拆分到企业员工,形成员工绩效考核标准,建立考核体系。以上两种衡量方式均有不同的侧重,相对片面,不能科学地评价不同工作内容的员工的全面绩效<sup>[9]</sup>。罗伯特·卡普兰(1992)科学的吸取了两种衡量方式的优点,也分析了更全面的对绩效产生作用的内容,率先提出了平衡计分卡的绩效衡量标准,该方法更加全面,从财务因素、客户、内部运营和学习成长四个维度设计,给它们设置不同的分值,运用输出为绩效结果<sup>[10]</sup>。

后来,学者们又提出许多不一样的衡量方法,均为上述几类的变型。然而,任何评价方式都有其局限性。由于行业差异,不同的企业面临不同的内外部环境,各有其特点。任何评估标准都不可能适用于所有企业;因此,每个企业应根据自身特点,制定和企业自身匹配的绩效评估体系。

Muh Rokhim(2018)等人认为由于有太多的绩效指标缺乏定义的标准化,并且没有一个大小合适的度量来评估总体绩效,因此如何衡量仍然是一个具有挑战性的问题;除了指标的性质外,这些指标的使用方式也是需要考虑的。提出了使用实际数据测试 KPI 的实现,最后,将所研究的所有要素汇集在一起,提出符合企业实际情况的 KPI 指标<sup>[11]</sup>。E. Wibisono(2008)等人认为平衡计分卡(BSC)是管理战略实施、衡量绩效管理工具之一,而不仅仅是财务绩效以及向利益攸关方传达愿景、战略和绩效的工具,合理地使用平衡计分卡可以对每个员工年度业绩进行有效评估,以避免主观评判的方式<sup>[12]</sup>。Yigit Kazancoglu(2013)等人认为在衡量绩效时存在一些难题,如评估体系不完善、评估方法操作复杂、数据收集困难等。为解决上述问题,构建一种采用定性和定量相结合的指标评价体系,即模糊综合评价方法。在高校、上市公司及一些特定的行业有较好的应用<sup>[13]</sup>。

## 1.2.2 国内研究现状

### (1) 绩效管理内容的研究

国内开始探索绩效管理的时间比较晚,国内研究人员参考了许多海外研究理

论,主要对这些理论进行了综合或扩展,并根据中国基本情况和企业特点开展了大量研究,了解与企业绩效相关的因素,可以更好地对绩效进行管控和评价,从而达到公司的战略目标。

杜岩岩(2020)等人认为公司的绩效管理工作是 PDCA 循环(即戴明环)<sup>[14]</sup>,从普通职员来看,个人的戴明环是基于团队戴明环<sup>[15]</sup>,因此,绩效考核管理人员在评估员工绩效时必须充分考虑团队的绩效水平<sup>[16]</sup>。蔡莉(2013)等人从学术研究的视角分析了绩效发展演变的过程<sup>[17]</sup>,介绍了企业自身管控的相关研究,对委托代理、经营管理、交易费用等理论进行了阐述<sup>[18]</sup>。盛明科(2017)等人从外、内部不同维度总结了对公司绩效产生作用的要素,内部因素主要包括产品结构、组织机构、高级管理人员的领导力、员工的基本素养、公司现阶段经营情况、公司的研究开发以及创新能力等;而外部要素则包含所在地区的制度、政策、法律法规、宏观经济状况、文化、宗教信仰、生态以及科学技术发展水平等<sup>[19]</sup>。通过分析绩效具体影响因素,来明确绩效评价体系的的关注重点,主要有企业资产的收益能力、资产周转情况、偿债能力强弱以及企业的成长性。在影响绩效具体因素方面的探索,除了一些的内容的深化扩展,还有一些支撑数据分析,为理论研究提供支撑依据<sup>[20]</sup>。王阿丽(2021)等人结合子公司概念,分析时代的进步使公司管理的难度越来越高,根据母公司的发展战略制定子公司的绩效管理体系能够大幅度降低公司管理难度<sup>[21]</sup>。郭党号(2015)等人结合德勤会计师事务所对近百家中国内企业的绩效管理现状的调查分析,可看出大多数公司对绩效管理现状不满意<sup>[22-23]</sup>。根据绩效管理的四大步骤,分析了现代企业绩效管理遇到的困难,主要有不合理的绩效评价方式、不科学的绩效目标、主观评估价过多缺乏客观评价以及被考核人的参与不足等<sup>[24-26]</sup>。

## (2) 绩效衡量方法的研究

国内学者考虑中国发展环境,对国内企业的绩效管理现状做了大范围的分析与总结,同时对绩效衡量方法做了大量研究。

孙伟明(2018)等人通过分析我国企业的宏观环境,探索了绩效管理的发展趋势,重视大局观念,增强个体的重要性<sup>[27]</sup>,全面发现企业绩效管理不足,从而选择科学的绩效评价方式,强化绩效评估过程管控,实现良好的绩效管理目标<sup>[28]</sup>。何书玲(2018)等人认为评估企业绩效的制度应包括企业市场拓展与竞争力,企业的经营发展能力、应对风险能力、环保和安全发展能力等。因此,提出一种新绩效评估方式-效率系数法,坚持目标导向的原则,采纳效率函数进行评估<sup>[29]</sup>。陈凤英、马成文(2014)等人在企业绩效考核中使用了目标管理理论,认为绩效管理应与目标管理有效结合,才能使企业战略目标有效落地<sup>[30]</sup>。陈小军(2021)等人对平衡计分卡的绩效评价标准进行了深入研究,同时积极在企业绩效管理中

进行运用,认为合理利用平衡计分卡绩效评价方式有利于企业发展<sup>[31]</sup>。于启波(2017)等人在企业绩效考核中使用了 KPI 绩效衡量方法,认为在现代企业绩效评价中,KPI 指标设置合理能有效引导企业健康发展<sup>[32]</sup>。

### 1.2.3 国内外研究评述

综合国内外各方研究成果来看,国外学者们针对绩效管理进行了系统化的理论和实践研究,成果显著。国内对绩效管理的研究大体尚在引进、归纳和综合国外科学理论、经验实践的阶段。在国内的运用情况主要为科学结合国外理论、方法与中国国情,绩效管理逐渐被公司经营层关注,研究成果也越来越丰富。本文撰写的理论基础和优化设计思路均借鉴了国内外由优秀的研究成果。

目前国内对集团型企业绩效管理的研究大多是针对下属企业为同类型的集团公司,同时对混改的集团企业绩效管理体系研究的不多。本文以混改为背景,对业务特点不同、承担经营任务不同、发展阶段不同的各类型下属企业绩效管理体系研究,研究侧重于从可操作性、实用性角度尝试设计下属企业绩效管理体系优化方案。是在国内研究的基础上进行补充完善,针对不同类型的下属企业的补充研究。

## 1.3 研究内容和方法

### 1.3.1 研究内容

本文 HT 公司下属企业绩效管理体系优化研究共有 6 部分,分成 6 个章节。

第 1 章为绪论部分。这一章是按照论文常规格式,首先从国际、国内、省内及企业内部角度介绍了本文背景,接着分析了其他国家和中国自身的研究现状,最后确认了本文的研究框架和方法。本章简单的介绍了本文的主旨和内容,确定了本文的写作思路。

第 2 章为相关概念与理论基础部分。介绍了本文中涉及到的混合所有制、绩效与绩效管理等概念,同时对用到的绩效管理体系、目标管理、平衡计分卡、KPI、激励等主要理论进行了重点介绍。本章重点介绍了优化方案使用到的理论,为第 4 章优化方案的设计打下良好的理论支撑。

第 3 章为 HT 公司下属企业绩效管理体系现状与存在的问题。首先介绍了 HT 公司及下属企业的基本情况;然后介绍了 HT 公司现行绩效管理体系及运行效果;最后通过问卷调查、座谈等方式梳理出绩效管理体系存在的问题。本章为论文的重点章节,分析出的问题决定了论文的优化思路与方式。

第 4 章为 HT 公司下属企业绩效管理体系优化设计,为本文关键所在,是重点内容。提出了从目标制定、指标设置、考核周期、结果应用等方面进行优化。

本章是针对上一章梳理出的问题提出优化设计，是本文的关键内容，在全文篇幅占比最大。

第 5 章为 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的保障措施及预期效果。提出从制度、组织、资源、文化保障等方面做好优化保障措施，同时对预期效果进行了分析。本章提出的保障措施是优化设计方案能不能顺利推行的关键，也是必不可少的内容。

第 6 章为结论和展望，对整个论文研究的情况进行总结。首先介绍了本文的研究结论，包括分析出 HT 公司下属企业绩效管理体系的问题，以及本文的优化思路等。然后，重点分析了本文研究过程中的仍存在的一些问题，提出要通过较长时间的实践跟踪，进一步加强过程管控，真正实现通过绩效管理提升促进企业经营改善。

本文的研究框架见图 1-1。

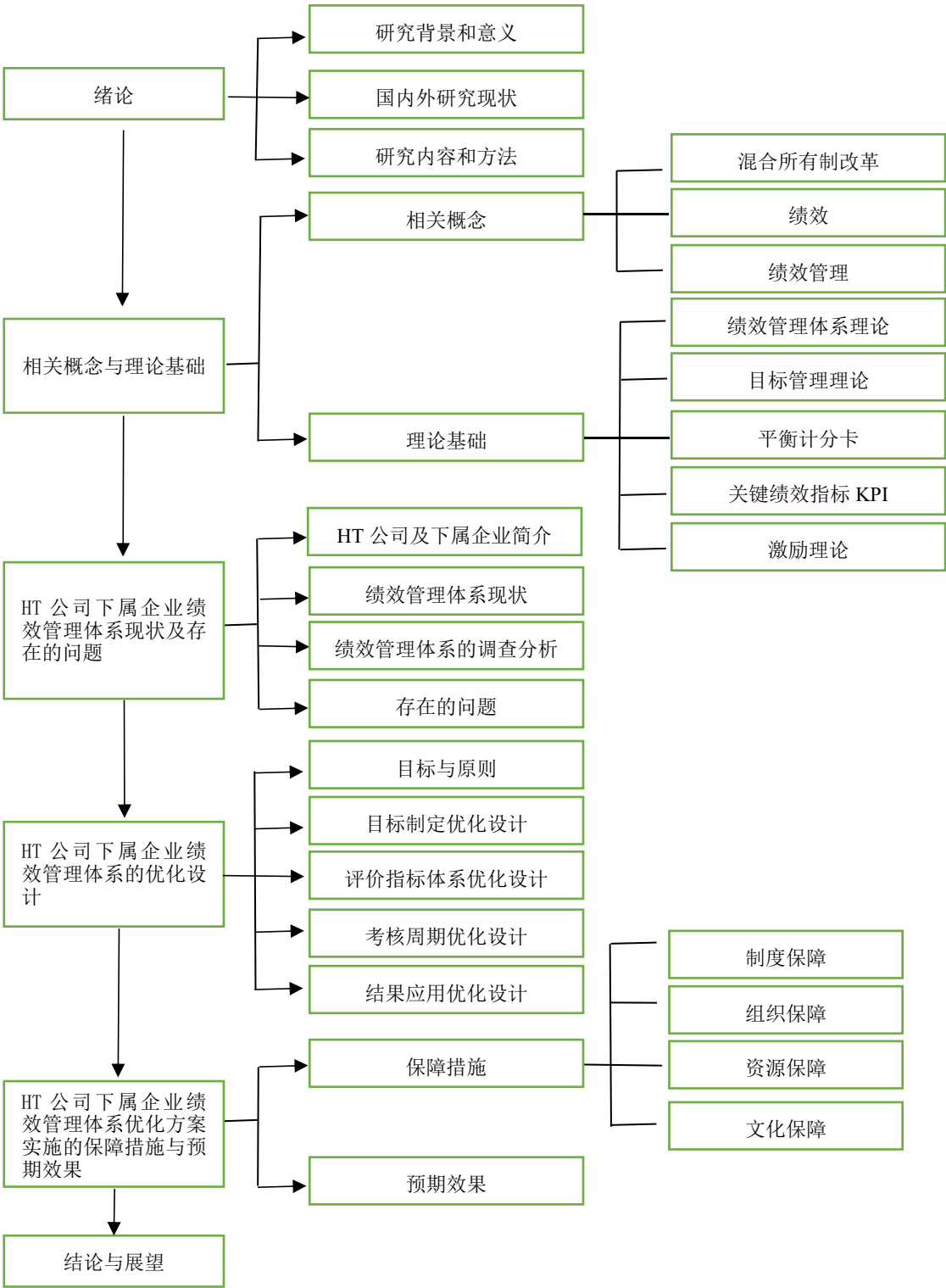


图 1-1 本文研究框架

1.3.2 研究方法

为了更好完成本文的研究，本人通过多种研究方法相结合的方式，通过查阅



理论书籍及相关参考文献，并到 HT 公司开展访谈、问卷调查，合理的将定量和定性有效结合起来，完成本文研究，具体有：

### （1）文献分析法

通过登陆中国知网、维普中文期刊等数据库，阅读纸质图书等方式收集本文使用的参考文献，总结与应用平衡计分卡、关键绩效指标（KPI）、目标管理等绩效管理理论，并动态了解核心期刊的最新研究和绩效管理的发展趋势，在掌握一定的理论知识的情况下，开展了 HT 公司下属企业绩效管理体系优化的研究。

### （2）问卷调查法

为了解下属企业高层及员工对组织绩效考核认知工作，分析出目前存在的问题，向绩效考核方面的权威请教，同时考虑 HT 公司下属企业绩效管理体系的几个重要要素设计调查问卷，以获得第一手资料。通过收集、分析问卷调查结果，得出结论，从而提出合理的绩效管理体系优化方案。

### （3）实地调查法

从 HT 公司管理计划考核部门了解公司的下属企业绩效管理体系现状，同时从公司的人事部门、财务部门、市场部门收集整理了较多的素材，运用理论、实践两者有机结合的方式进开展了调研。

## 第 2 章 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 混合所有制改革

混改是上世纪九十年代提出的一项改革计划，旨在引入民营资本促进社会发展。从上世纪九十年代起，中国允许民营资本和外国资本进入国企的重组和改制，探索的国企改革实践经验表明，混合所有制实际上可以推动社会生产力的进步。为建立市场经济体制，九二年民营资本正式参与进来。

混改是国企改革的主要路径，国企的混改绝不是财产所有权的简单整合，更重要的是公司治理制度的完善。市场化机制转换是混改的关键，其实质是引进其他股权资本参与产权制度改革和国有企业治理机制优化。产权制度改革是国企改革基础，完善与现代公司相适应的产权制度，才能推进公司治理机制进一步优化。党的第十八届中央委员会第三次全体会议以后，国企改革提速推动，从一四年下半年开始，国资委启动四项改革试点，全国各省市积极推进地方国企改革，提出可行改革方案。

国企改革实施路径有很多，以国企改革为基础的产权制度改革包括 4 种方式：集团企业作为整体上市、民企参股、国企收并购和骨干员工持股 4 条主要路径，充分考虑各种实现途径的可使用场景及绩效差异，有序稳妥推行混。集团公司作为整体，打包上市，是混改的优先选择；在母公司、子公司两个层面上，采用不同形式引入民营资本，也可达到混改的目的；持续稳妥开展骨干员工持股，实现员工与企业的利益捆绑<sup>[33]</sup>。

从混改的目的和出发点来看，混改在推动我国经济改革推动社会发展方面发挥着突出效益，与企业制度改革不同，混改是中国产权结构的再造。在产权结构改革后，大大降低对中国其他正在开展的经济变革（如投融资体制等）的抵制。混改应通过扩大民营企业参与范围，推动经济向更高层次发展，刺激私人投资的发展，提高国际社会的声望。在中国资本市场，混改将改变过去股权结构单一化，向着多元化发展，股权结构进一步分散，给社会资本提供更多的投资机会<sup>[34-35]</sup>。

混改的意义主要有：首先，混改并不仅仅是企业的组织架构的改变。混合所有制是指公有财产和私有财产之间的一种所有权结构方式，是两者的结合物。是不同所有制实体在同一企业或经济组织中进行多元化经营、相互持有一定股份和相互促进与扶持推进发展的经济类型，这是与相对简单的国有或集体所有或私人所有等市场化经济来说的。当然，这和我们平时所说的股份所有制、有限责任等公司经营方式是两个概念，是从不同的角度进行分析；可能企业的经济关系有所

区别,但企业的组织架构和运行体系基本上是相似或雷同的。其次,混合所有制是中国未来经济发展的一个趋势,是国家做出的带有前瞻性的决策。现在作为国有企业改革理念的混合所有制概念的提出,本质是对中国各种经济比例的一次调整,要改变过去的一些做法,要正确定位生产资料私有、民营经济,并积极发挥他们在中国经济发展中的重要影响。在中国不同的发展阶段,对私有经济的态度是不一样的,在改革开放前,我们提倡公有经济,对私有经济是不认可的;但是78年改革放开后,中国改变发展思路,对少数私营经济持包容态度,从那个时候开始,私有财产再次进去社会视野。最后,党的十八大会议确定了中国经济未来前行的方向。会上第一次通过“鼓励”私有制经济发展这一术语,并表明了公有制和非公有制对中国经济发展都有非常重要不相上下的作用,明确提出要全力推进多个所有制经济共同发展,充分发挥混合所有制给经济带来的动力,各种形式的混合所有制经济是的我国经济制度的关键发展方式,认可越来越多的共有经济和其他经济类型转变为混合所有制经济<sup>[36]</sup>。

### 2.1.2 绩效

绩效是组织期望的结果,是特定周期内的工作活动、办法、成效以及带来的外部作用力<sup>[37]</sup>。绩效是企业不同组织层面上实现其目标的预期效果和积极有效的产出。根据绩效管理目标分类,企业绩效一般包括组织绩效、个人绩效。组织绩效是指在特定的时间范围内面向整个组织的目标,最终在任务量的多少、工作完成的优劣程度以及投入产出比等方面实现的情况。它是衡量上级组织根据自身责任导向实现企业目标的指标。个人绩效是指个体在一个评价周期内,完成组织分配给个人的工作的评价<sup>[38]</sup>。个人绩效的实现代表了组织绩效的完成,因为个人绩效是组织绩效的分解,内容大于等于组织绩效目标。组织绩效包括如下几个方面的含义<sup>[39]</sup>:

#### (1) 支撑企业战略实现

设置的绩效指标是企业运营的奋斗目标,组织目的将引导组织行为。企业的战略通过绩效目标的设置和分解落实到具体的点。

#### (2) 推动上下级合作

特别是在集团企业中,实施的各种战略和重点工作只有通过上下级合作才能完成,进而推动上下级的合作。

#### (3) 检验绩效成果

设置绩效指标和考核细则,考核周期结束后通过考核得出的考核结果可以评价组织绩效目标的实现情况,衡量组织创造的价值贡献。企业是以盈利为目的,企业管理者的升职加薪是基于其为企业做出的贡献,以高工作绩效为考核目的将

推动企业的快速发展。

2.1.3 绩效管理

绩效管理是实现企业战略目标的一种管理方法。包括双方一起完成绩效目标的设置、绩效指导和实施、绩效考核、绩效应用和反馈以及绩效目标促进等全生命周期。这几个部分形成了一个闭环管理，如图 2-1 所示。

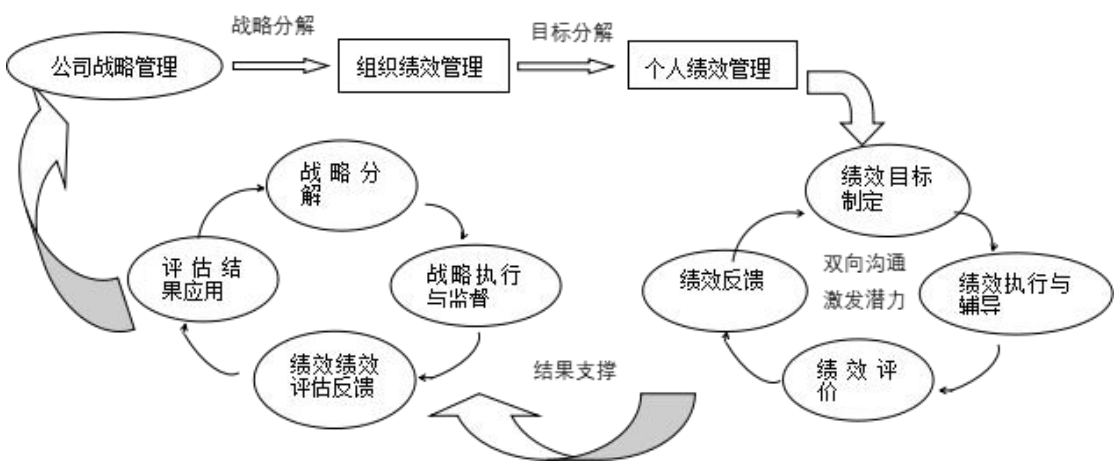


图 2-1 绩效管理循环

从上述绩效管理循环可以看出，无论是组织绩效管理还是个人绩效管理，它不是简单的工作清单管控<sup>[40]</sup>。

2.2 理论基础

2.2.1 绩效管理体系理论

绩效管理体系包含了发展战略、岗位分析、能力模型、考核方案设计、绩效过程管理、考核实施、考核结果应用、考核结果反馈等<sup>[41]</sup>。凡是要构建完善的绩效管理体系的企业，都应该全面了解绩效管理的要素。具体情况如下：

- （1）明确的发展战略
- 企业开展绩效管理前，我们最先要思考公司的发展战略。公司的发展战略决定了该企业的发展目标，指导企业将来的发展思路，是全公司全面工作的关键。它也是制定主要绩效目标的依据，这种以企业战略为终极目标的绩效管理体系也叫战略型绩效管理，也是目前绩效管理的研究趋势。绩效管理和战略管理密不可分，战略管理以企业使命为中心，以战略规划为出发点，对战略进行全面分析，做出合理战略决议，明确战略发展具体要求，引导企业绩效管理，制定明确的绩效管理目标和具体的实现工作清单。实施战略目标的步骤包括战略发动、明确工

作清单、完成组织保障、优化资源配置、营造战略实施环境、战略选择及评价、战略实施及过程管控等环节,各个环节均基于绩效管理工作。战略目标一定要分解为可执行、可量化、可评价的绩效指标,并在企业的各个层面实施,通过对绩效目标的制定,实现岗位与员工的战略整合。绩效评估是检验战略管理影响的重要方式,是战略评估的关键步骤,除了战略目标有效制定和战略实施高效开展外,战略实施的全生命周期还包括战略实施的有效性评价,即战略执行评估。建立战略型绩效管理体系最重要的完成绩效与战略两者的融合统一,主要方式是在战略目标和评价的基础上设定企业绩效目标,战略的优化有助于绩效提升。

### (2) 组织结构设计和职位设计

为了将企业的战略目标落实到位,有必要将战略目标、战略影响因素、拟采取的行动方案和具体的工作计划分解落实到每个承办单位、具体承办职位。每项工作计划都有责任部门和责任人,即企业的发展战略被拆分为部门和员工的工作职责。通过这种方式才能实现企业的发展战略,组织结构和职位的设计是企业绩效管理的基础内容,也给企业后续绩效管理打好组织基础。首要处理的是将公司战略目标落实细化形成经营单元的 KPI 任务。明确部门的工作职责,制定部门绩效指标。绩效考核是绩效管理的关键内容,人力资源评价是基于评价结果的绝对评价,所谓绝对评估是指工作完成情况与工作目标的比较,而不是个体间的比较,工作指标必须全面分析企业组织结构和职位,从而得到可量化的目标。

### (3) 绩效指标体系的设计

在明确企业的战略目标并在组织结构设计和职位分析设计等方面做了大量工作后,就要开始设计绩效指标体系。绩效指标体系的设计包括绩效目标的策划原则、形成依据、评价标准和考核权重等。在绩效指标体系的设计中,要高度关注:

评价对象和评价执行人之间的交流。评价执行人应进行全面调查,并与评价对象进行全面沟通,以便评价对象能够彻底明白自身的绩效目标,使双方能就绩效目标达成协议。

绩效目标具有全面性和限制性。绩效管理希望达到整个组织绩效实现最优状态,而并非个体达到最佳状态。绩效目标体系的设计要基于企业整体情况,以保证尽可能促进企业战略目标达成。因此,个体绩效目标的设置应以提高实现企业战略目标的可行性为出发点,避免战略目标被无限发散;同时避免对考核对象做出有误的考核导向,设置的绩效指标间要有一定的限制性,确保考核导向聚焦战略中心。

绩效指标应从不同的维度进行设置。设置的绩效指标都要有明确的解释和指标说明,且指标之间不重复不交叉。

设置的绩效指标要是员工能力范围内可完成的。绩效指标将成为该是每个评价对象的努力达成的方向,为了确保考核结果的公平公正,要尽量剔除被考核人无法控制的外部客观因素。

#### (4) 绩效过程管理

过程主要包括绩效策划、绩效开展、绩效评估和结果沟通。当评估对象达成绩效设置目标时,评估执行人要做好引导工作,让评估对象有合适的解决问题的思路与方法,迅速观察出目标达成过程中出现的难点,并及时采取有效措施解决问题;根据内外部环境的改变及时调整绩效指标,推动目标实现。绩效过程管理强调了过程管理与控制的重要程度,过程管控和绩效结果具有同等的重要性,还有可能比绩效结果具有更高的重要性。评估有延迟性,都是评估已经成为事实的工作事项的完成情况,因此重视过程管理具有即时纠偏的意义,能有效防止目标偏离。在对绩效进行评估后,应对绩效结果开展反馈沟通,提出优化措施。反馈沟通不单单表现为评估对象和评估执行人就绩效评估结果通过沟通形成一致意见的过程,也包括发现未能实现绩效目标的问题所在,并发现达成目标的有效方法和路径。

#### (5) 考核结果运用

考核结果应用是根据绩效指标体系和各指标的期望值,对被考核人的工作完成状态和考核分数进行评价考核,并将评价结果加以应用的一个过程。应用结果一般来说,包括奖励和惩罚,只要被考核人达到或超过绩效评估中规定的绩效标准,就可以给与一定奖励,这不单指金钱奖励。奖励要真正产生激励效果,必须同时做到得到奖励的人员认可并看重奖励、得到奖励的人员付出的辛劳是与之获得的绩效相适应。同时,分析员工评估的结果,做出与之相适应的员工的培训计划、合理的岗位变动、职业规划等总体员工职业成长发展决定。

### 2.2.2 目标管理理论

目标管理是由彼得·德鲁克提出的,是为了确定企业最终目标而开展的系统化的管理活动。企业在开展各项管理活动时,都是以“实现目标”为中心思想。然而,应当指出,“目标管理”更重视的是管理而不是目标<sup>[42]</sup>。

德鲁克认为,企业开展的方方面面的业务活动都要以目标的实现为终极目标,对于企业经营层来说,所做的工作也要时刻紧盯企业整体目标。企业经营层一定要了解,在制定企业发展目标的时候,他们需要综合考量不同管理与发展的目标,此外,还要确保均衡近期目标与长远目标,即经营层的工作目标既要满足企业的长远发展提出的需求,又要兼顾企业的眼前利益<sup>[43]</sup>。

在开展目标管理时,彼得·德鲁克提出了目标管理的核心环节,即最重要的

是经营层与具体承办工作的员工之间的有效协商,以实现想法和目标统一,这一环节在达成最终目标的时候至关重要。假如他们并没有沟通或者沟通不到位,在某些事情上没有实现想法和目标统一,那么在目标管理活动的实施过程中,特别是在目标分解过程中,将会产生很多问题。目标管理是一项需要每个员工都参与并具有主人翁意识的活动。必须让企业全体员工积极参与,强化各级经营层和普通职员的目标意识,大家才能为实现企业的战略目标而持续努力。

公司全体为达成终极目标,一定要一起协商并实现目标一致,在此基础上,全体员工开展各项工作,一起朝着目标奋斗。包括以下内容<sup>[44]</sup>:

①企业希望实现怎样的整体目标和成果?为了实现这些成果,每个部门都能做什么?

②企业什么时候想要这些结果?为了在预期的时限内完成,每个部门做什么?

③谁是上述结果的直接责任人员?

④企业目前的人财物能否满足实现目标的要求?大家的干劲是足不足?会不会自主努力去争取实现对应的目标?

⑤想要实现追求的结果,可采取什么激励方法提高大家的干劲?

如果目标管理要在公司中体现价值,公司的每个员工都要在这个问题上实现意见统一。目标共识包括目标本身的共识、追求利益的共识以及能力的共识。也就是说,公司的所有员工都要对目标把握准确、认识到位,把企业的总体目标和员工的子目标进行有效结合。在此基础上,我们应该达成利益共识,从而推动目标的实现;此外,要实现能力的共识,确保推动目标的实现<sup>[45]</sup>。

### 2.2.3 平衡计分卡

平衡计分卡从财务、客户、内部运营、学习和成长四个角度来评价的绩效评估系统。平衡记分卡也是一个战略型导向的绩效管理方式,将企业战略目标与企业绩效关键影响因素结合起来,将战略目标进行动态管控。其主要用于对财务和非财务指标进行了一个综合考量,既强调对财务成果的评价,也重视对企业经营可持续发展至关重要的非财务成果的考量<sup>[46]</sup>。

在平衡计分卡尚未广泛使用时,欧洲和美洲等国家公司都用一个单一的财务指数来评估企业主要经营负责人的业绩。随着国际化水平不断提升,世界经济竞争加速,越来越多的高管意识到单纯采用传统财务评估指标有许多问题,对其合理性产生了怀疑。

1992年,诺顿和罗伯特·卡普兰综合了十多家世界一流企业的绩效管理成果,首次向世界推广平衡计分卡的绩效管理方法,广泛用于评估公司的各维度发

展情况<sup>[47-48]</sup>。

### （1）财务维度

从财务角度来看，为了追求股东最大利益，我们该如何去满足股东和投资者的需求，从而应运而生了财务绩效指标，也是综合考量企业运营情况的产物，衡量公司实现股东追求价值的能力<sup>[49]</sup>。

平衡计分卡的财务指标是通过财务指标将企业战略目标分解为可量化和执行的内容，通过财务数据反映企业运行成绩与收获。常用的财务指标有：资本保值增值率、总资产周转率、举债经营比率、收入增长率<sup>[50]</sup>。

平衡计分卡绩效衡量方式并不是要放弃财务评价指标，是综合考量其他方面与战略息息相关的重点工作，平衡计分卡的所有维度间都有一定的本质关联，因此设置财务指标目标值时先得衡量与战略目标匹配的财务类经营指标，然后还需要思考平衡计分卡其他层级的目标。设置财务指标也要充分考虑企业当前的阶段，各个时期设置的财务指标关注点不一样，因为平衡计分卡的最终目标是要完成设置的财务目标。举个例子，处于成长阶段的公司在服务 and 产品方面具有巨大潜力，但它还必须投入大量的人力、物力和财力来扩大再生产，投入生产能力建设和打造全面的销售队伍和销售系统。收入也许低于企业投入，公司的利润就会出现亏损，所以，本阶段的财务指标更多的应设置为新市场的开拓、新产品和服务的争取、新客户开发等，不断扩大收入规模；处于平稳期内的企业将重点思考如何保持现有市场份额，同时发现企业经营和管理的一些不足之处，因此在这一时期的企业会重点关注与盈利能力切必不可分的财务指标，如投资回报率、利润和净利润等；对于成熟期的企业，不再需要大笔资金投入生产运营，针对现有市场，保持一定的生产能力，不再扩大生产能力，所以企业财务指标更多的是经营活动现金净流量以及企业经营净利润<sup>[51]</sup>。

### （2）客户维度

客户层级的指标主要有满意指数、客户粘度、盈利能力和市场占有率等，是企业竞争力的主要表现。因此必须在客户关心的成本、质量、性能、时间和服务等角度做出最大的努力，确保产品品质，控制产品的价格，提高产品的服务水平<sup>[52]</sup>。从而，股东和其他投资人就可以得到更高的收益，实现最初的预期<sup>[53]</sup>。所以，企业要高度重视我们的市场竞争力情况以及我们企业利润产生者-客户。

平衡计分卡体系客户维度主要衡量指标有两方面<sup>[54]</sup>，一方面是客户价值主张，重点为企业产品和服务的质量，其次为客户需求响应速度、交付速度等。另一方面是客户角度能反映出来的关键指标，主要体现在客户的维系度、新开发度、满意指数等。第一部分主要是为后面的关键指标进行支撑，第二部分是企业在客户维度应努力完善的内容。



### （3）内部运营维度

也许一个公司没办法将每件事都做到领先地位，为了得到市场，它的产品要做到在一些方面具有独一无二的特点，具有特定竞争力，并恰好实现客户对目标产品的要求，这样确保公司能在竞争市场不被打败。因此要积极探索公司一定要做好的地方，并持续优化这些地方，打造公司的核心竞争力。

在内部运营维度，通常必须审查企业的整体流程，首先是日常运营，包括原材料生产和供应、产品的生产与交付；然后售后服务，包括保修、协助客户清算账目等。最后还有产品的更新迭代。

### （4）学习与成长维度

该维度主要是用来评价各岗位能否为企业的高质量发展创造了积极健康的人才体系、信息化平台和企业价值观，同时确保了运营收益。我们还要提高企业利用掌控的资产产生经济效益的能力，达到了顾客的期望，持续完善并创造股东的权益，企业不断壮大。

这一层级的评价指标包括员工的满意指数、技能培训、离职率等。诺顿和罗伯特·卡普兰将学习和成长的基本能力分为3个方面：第一是人力资本，即支持战略实施所必需的知识、能力和技能；第二是信息支持，使用计算机设备和计算机网络信息系统来推动战略的实施；第三是组织能力，要求组织有能力持续启动和改变流程，包括企业文化和领导力，以实施战略。

#### 2.2.4 关键绩效指标（KPI）

KPI采用确定、抽样、计算和分析企业运营过程中对内和对外的至关重要的一些指标来评估企业运行质量与效率。它是定量指标，是将公司战略目标落实细分为运营工作要求的有效途径，也是公司绩效管控的基本方式<sup>[55-56]</sup>。KPI指标可以使企业主要管理人员确定经营单元的权利与义务，并因此设置衡量部门员工绩效的指标。打造清晰可操作的KPI指标体系是良好绩效管理的中中之重。它是评估员工绩效的可计算可考核的数量指标，是企业绩效管理目标计划的重要确认方式。

KPI法遵循一条基本的管理原则即“帕累托法则”<sup>[57-59]</sup>。公司在正常生产经营、产生效益时，有一条二八定律，企业百分之八十的效益由百分之二十的关键员工缔造的；此外，“二八定律”也可运用于每位职员，百分之八十的产出由百分之二十的重要工作带来的，所以我们一定要牢牢把握百分之二十的重要工作，并开展有效剖析和评估，以确保能紧紧把握绩效评估的关键点<sup>[60-62]</sup>。

**KPI 指标的特点：**

（1）有效支撑企业战略目标，是其细化落实的产物

作为评估每个部门或员工绩效的目标, KPI 指标中包含的评估内容应由企业的战略目标拆分得到。如果 KPI 指标成为企业战略目标的关键内容或支撑, 那么部门或员工的主要考核内容将能很好的支撑企业战略目标的实现<sup>[63-65]</sup>。

其次, KPI 指标是对企业战略目标的深入落细落实, 企业的战略目标有前瞻性、战略性, 而各部门或员工的 KPI 覆盖全面, 涉及企业的方方面面, 这些指标是针对该部门或员工职责进行设立的, 侧重于对本年度工作绩效的评价, 是可量化可考核的<sup>[66]</sup>。

最后, KPI 指标适应企业战略目标的不断调整和完善, 在企业战略重点发生变化时, 一定要对 KPI 指标进行修订, 以体现企业战略的最新发展方向。

#### (2) 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量

公司业务经营的成果是企业内部外部因素共同发挥效力的产物, 内部因素是各部门或员工可以掌握和把控, 是 KPI 指标评估的重要内容。KPI 指标要尽可能体现部门或员工自身带来的可控部分, 消除其他部门或外部情况造成的不良效果。用公司市场扩展的指标来举例说明, 产品销售收入和产品市场占有率都是反映市场业务部门的业绩指标, 但市场占有率和整个产品市场有关系, 这个因素不是部门或员工可以控制的, 而产品销售收入可以很好的体现市场部门及销售人员的工作付出成效, 因此更适合用来做 KPI 指标<sup>[67]</sup>。

#### (3) KPI 是对战略目标实现的衡量

关键绩效指标用来评估企业主要经营成果, 但不是对企业经营的所有方面进行评估。每个员工的岗位职责与企业的许多经营内容有关系, 经理层的岗位职责牵涉到的内容就更加繁琐, 关键绩效指标不可能体现企业的方方面面, 主要是评估对企业战略目标有重大意义的事项, 是企业战略目标的重要支撑内容。也是通过抓住 KPI 指标, 使企业在预期的方向发展, 以实现企业的愿景。

#### (4) KPI 是企业各层级达成共识的

关键绩效指标并不是简单的通过部门领导制定和发布、或者简单通过员工岗位职责来明确, 而是由部门领导和员工一起研究制定。指标的设置体现了部门领导和员工就关键考核项取得了共识和一致理解, 这并不是职权上的一个行政命令。

### 2.2.5 激励理论

随着社会的进步, 劳动进行了分工, 产生了资本与劳动力间的交易, 由此带来了怎样实现劳动力价值最大化的问题, 即产生了激励问题<sup>[68]</sup>。“激励”一词源于英语, 是一种不断刺激行为的心理活动。从 1920 年开始, 世界各国都将人视为公司经营的关键。职员创新发展能力、主观能动性将体现在他们自身和他们

所在的公司的工作效益。现有激励理论大部分来源于实施对象的“需求”水平，也就是与被实施对象主动性相关的内容，然后从实施对象的角度出发分析相关的要素，即这些要素会引导职员采取相应举措，即内部激励。激励在不断改变与调整，旨在实现个人和组织对某些个人需求和动机做出反应的愿望<sup>[69]</sup>。

按照激励目标和阶段将现有激励理论划分为内容型激励、过程型激励和行为修正型激励三类理论<sup>[70]</sup>。

内容型激励理论重点是研究人的“动机”，以及激发动机产生的原因，主要包括需求层次论、成就需要激励理论以及双因素论。

过程型激励理论重点研究的是动机的出现到做出相应行为的的心理过程。主要包括期望理论和公平理论，它们研究了心理活动从人们的想法到行动的最终实施的全过程，找出影响其心理活动的因素，获得大众对目标的期望，工作环境的公平性将影响他们的行动热情。

行为修正型激励理论是研究如何转化人的行为，引导他们实现在企业中的价值，包括挫折理论和强化理论。挫折理论认为，当个体需求或设定的目标未按达预期时，人们的心态为“挫折”。强化理论分为正强化作用与负强化作用。它主要是行为的结果，这将对行为的动机产生相反的影响。

## 第 3 章 HT 公司下属企业绩效管理体系现状及存在的问题

### 3.1 HT 公司及下属企业简介

#### 3.1.1 HT 公司情况介绍

HT 公司注册资本 22 亿元，为 HT 集团控股子公司；2019 年，完成混合所有制改革引资引战工作，现 HT 集团占股比 68.35%，社会资本占股比 31.65%。

HT 公司以“科技强军、航天报国”为企业使命，经过 60 余年励精图治，已成为军工高科技企业，形成了防务装备、新型材料和环保装备技术三大产业板块。

HT 公司是具备某类型武器系统科研许可的总体单位，是 HT 集团唯一专业从事浮空器研制生产的单位，是国家高新工程重点型号任务关键分系统的研制生产单位，是军民融合应用产业重要装备和核心器件的研制生产单位，是国防科技工业系统唯一专业从事电磁隐身材料的研制生产企业，是 HT 集团新材料产业关键支撑企业，是 HT 集团唯一专业从事航天装备和民用重大工程应用特种防护材料研制生产企业；是环保装备技术生产商和服务商。

##### （1）规模

2020 年收入超 70 亿元，总资产超 130 亿元，净资产超 52 亿元，各类科研生产仪器设备 8000 余台（套），占地面积超过 1500 亩，地跨湖南、湖北、北京、广东，拥有长沙岳麓区、长沙望城经开区、岳阳经开区、长沙星沙产业园、武汉产业园、宁乡产业园和中山产业园等 7 个产业园区，工业建筑面积超过 30 万平方米。

##### （2）人员

现有职工 4500 余人，其中国际高精尖专家 1 人，湖南省“百人计划”2 人，博士 61 人，硕士超 670 人，高级以上职称超 170 人，中国航天基金奖专家 18 人。

##### （3）科技创新

拥有 5 个国家级、24 个省市级工程中心、技术中心和实验室，6 个 HT 集团级工程中心，3 个市级技术中心和工业研究院，2 个院士专家工作站，2 个博士后工作站，牵头组建了 3 家省级产业联盟，与国内多所知名高校院所建有 7 个联合实验室及创新中心；累计有效专利 829 项，其中发明专利 202 项、国防专利 42 项。

##### （4）发展机遇

HT 公司所处外部环境存在以下发展机会，HT 公司需结合自身优势，规避劣势，把握机会，实现 HT 公司可持续性发展。

①武器装备市场发展前景广阔。2018 年我国防预算占 GDP 比重为 1.3%，远远低于美国，未来国防支出仍存在较大增长空间；武器订单回暖，实弹化训练加强；导弹出口井喷式增长，未来市场空间将超千亿美元；武器装备建设“前三后二”的交付规律，促使行业景气度持续上升。

②军工企业面临机遇与挑战。《武器装备科研生产许可目录》调整，推动军工产业效率提升；军民融合不断深入，军民双向发展，民营企业可参与军品竞标；预计军品设备供应方式和军品价格体系变革将实现突破性，这将重新打造军工行业的利益链，价格不透明的问题将不复存在，对配套产品单位提出更高要求，对于具备关键核心能力的单位将崭露头角，HT 公司可借助该政策优势，顺势发展总装业务。具体定价方式变更见图 3-1。

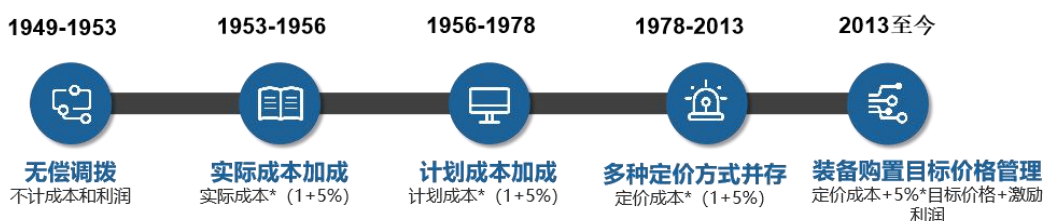


图 3-1 定价方式变更

根据行业研究分析可发现，HT 公司所处行业虽市场发展空间较大，但同行业竞争加剧，且直接竞争对手均行动起来，做大做强，为应对市场激烈竞争，HT 公司在整体战略中充分考虑外部发展机会，进一步加强所在行业要求的成功关键要素—研发能力。对于研发能力的强化，人员是关键，如何建立合理、高效的激励体系对人员进行科学绩效管理是 HT 公司发展的重要影响因素。

期望通过对 HT 公司目前绩效管理体系进行调整和优化，形成客观的价值评价体系、公正的价值分配体系、积极的激励体系，以此来推动战略落地，实现有效评价，形成能上能下、能左能右、能进能出的用人原则，以及向能干事、干成事的航天人倾斜的激励机制。最终为 HT 公司核心竞争力的形成提供保障。

### 3.1.2 HT 公司下属企业情况介绍

#### (1) HT 公司下属企业总体情况介绍

HT 公司下属现有 12 家全资或控股公司详见图 3-2。

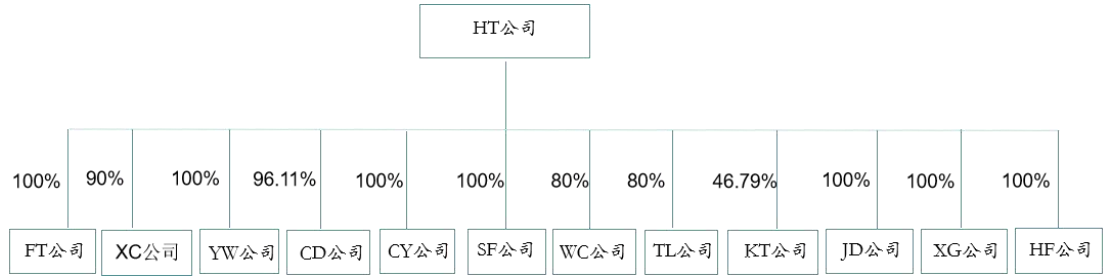


图 3-2 HT 公司下属企业

2020 年各下属企业的属性、资产情况、主营业务、涉军情况等见表 3-1。

表 3-1 下属企业情况统计

下属企业	属性	产权比例（%）	资产总额（万元）	净资产（万元）	主营产品	是否为涉军单位
CX 公司	绝对控股	90	54877	35764	合金新材料	是
JD 公司	全资	100	79966	23152	惯性导航设备	是
WC 公司	绝对控股	80	43677	30470	隐身材料	是
YW 公司	全资	100	22112	6650	浮空器	是
HF 公司	全资	100	13049	3025	物业服务、贸易	
CD 公司	绝对控股	96	75271	28183	磁性材料	
CY 公司	全资	100	38808	11370	微波器件及装备	是
SF 公司	全资	100	11217	6520	涂料	是
TL 公司	绝对控股	80	9548	6656	新材料检测	
KT 公司	相对控股	46.79	614984	162013	环保	
FT 公司	全资	100	13732	10589	浮空器等重大项目	是
XG 公司	全资	100	42309	24573	覆铜板	

资料来源：由 HT 公司年报数据及内部资料整理

从 HT 公司下属企业的各单位的基本情况可以看出，各单位受 HT 公司的控制力度不同，控股比例从 46.79%-100%不等。各单位的业务涵盖了新材料、惯性产品、环保等产业，经营的业务均不相同。各单位资产规模差距也较大，从几千万到几十个亿不等。同时部分单位为军工单位，部分单位为纯民品企业，行业特性也大不相同。

（2）涉军的下属企业竞争分析

①HT 公司作为军工央企，涉军的下属企业具备了军工行业特点。一是排他性。因军品最终销售对象均为军方，主要应用在军事和国防领域，因此从维护国家安全角度出发，军品供应商原则上需被纳入军品供应商名录进行管理。军品被批量采购，如果没有关键技术突破以及严重的产品质量问题，军方不可能随意替换这些产品，包括后期维修、改造都将使用同一厂家。二是行业壁垒高。具体包括许可资质壁垒、先入优势壁垒、技术工艺壁垒、专业人才壁垒和资金实力壁垒

等。三是买方垄断性。由于军品行业具有一定的特殊性，军队是军用产品的唯一的供应对象，军用产品制造公司的销售只能依靠军品合同，因此该行业具有较为明显的买方垄断性。四是军品采购决策时间跨度较大。从军方批准产品定型到形成产品收入的时间跨度非常大。五是采购的稳定性和延续性。军品生产合同时间很长，从军品组装开始到停止使用的时间跨度较大，因此，对相关固定军品的采购较为稳定。同时，为保障信息化作战能力，军方会建立相对应的保障体系，并在军品使用过程中对产品进行维护、更新换代或升级。因此，军品采购具有一定的稳定性和延续性。

②HT 公司下属公司大部分业务集中军工产业链的低端。军工产业链主要分为总装、系统、设备及零部件、材料，HT 公司产品主要集中于金字塔的中低端，处于行业上游，总装、系统级产品基本被军工集团垄断，存在垄断性。配套零部件产品处于军民共建状态，且随民参军企业越来越多，竞争进一步加剧。金字塔顶端具有垄断性，但因国家定价原则等问题，导致利润率低。而处于低端的元器件商则相对毛利率水平较高。HT 公司下属公司大部分业务集中于利润率较高的金字塔中低端，随着军民共建、民参军企业增多，低端竞争势必加剧，一方面业务量难以保证，另一方面利润率可能进一步降低。因此，HT 公司提出向金字塔顶端发展，以总装带动下属公司发展，提高 HT 公司整体竞争力。军工企业的产业链条如图 3-3 所示。

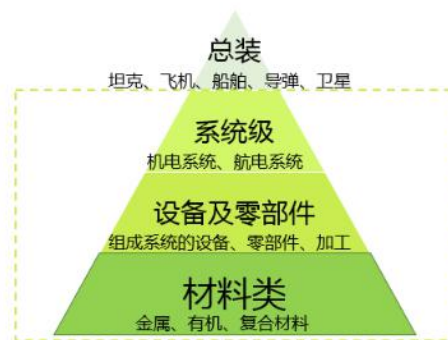


图 3-3 军工企业的产业链条

### (3) 重点下属企业竞争分析

HT 公司从事民品市场规模最大的企业为 CD 公司，从事军品市场规模最大的企业为 JD 公司，为了对 HT 公司下属企业目前面临的竞争态势进行有效分析，分别选取两家直接竞争对手进行对比分析，理清 CD 公司和 JD 公司的优势及不足。

①CD 公司市场竞争机会与风险并存。为了分析 CD 公司市场竞争，选取具

有代表性的同类磁性材料企业中钢天源、中料三环进行对比，CD 公司在 2019 年之后收入有所下滑，而作为同行业中钢天源、中料三环的规模则逐年稳步提升中。通过以上对比与分析，我们看到，磁性材料领域仍有很多发展机会，但其他企业在市场规模扩大的同时也将自身规模扩大，而 CD 公司规模与其他竞争者还有所差距，这意味着未来对 CD 公司来说，机会与风险并存，市场机会多，但竞争将更加激烈。三者的收入规模对比图 3-4 所示。

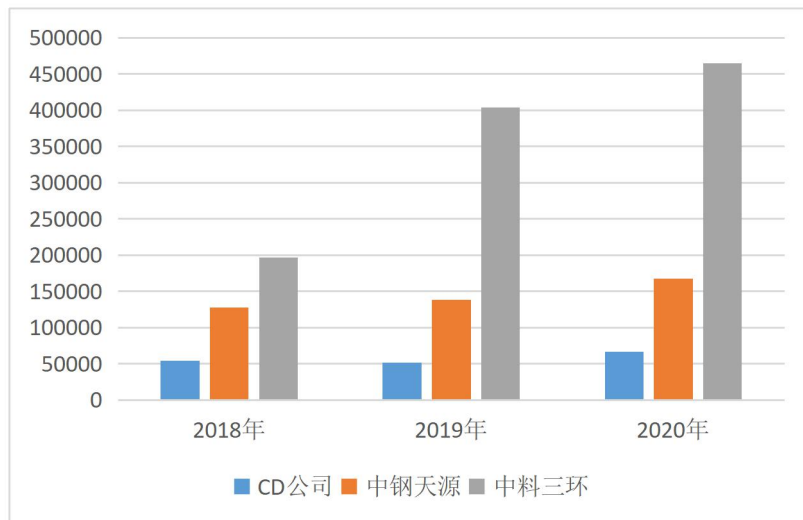


图 3-4 CD 公司与其他同类企业的收入规模对比

②JD 公司在市场竞争日趋加大。国防领域惯性产品的规模在近年来保持着年平均 25% 的增速，2020 年该市场容量超过 300 亿元，未来还将进一步扩大。为了分析 JD 公司市场竞争，选取具有代表性的惯性产品企业耐威科技、星网宇达进行对比，其竞争对手耐威科技这两年发展增速平稳，而星网宇达在 2016 年上市之后，因资本市场加持，发展迅速，2020 年增速达到了 71.68%。JD 公司也快速增长，但增速低于星网宇达。综合以上分析，国防领域惯性材料未来市场份额不断扩大，而对 JD 公司来说，随着竞争对手做大做强，竞争压力将会更大。三者的收入规模对比图 3-5 所示。



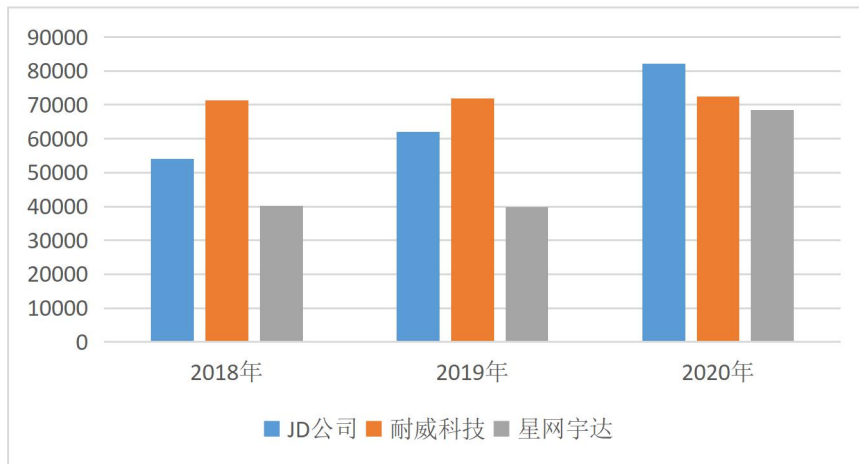


图 3-5 JD 公司与其他同类企业的收入规模对比

### 3.2 HT 公司下属企业绩效管理体系现状

参照集团考核体系框架，结合 HT 公司实际，HT 公司现行的下属企业绩效管理考评办法主要包括《HT 公司经营绩效管理办法》、《HT 公司下属企业领导班子年薪管理条例》等。由于一直处于探索阶段，目前采用绩效管理体系仍是混改之前的办法。

#### 3.2.1 现行绩效管理体系

下属企业考核周期为年度考核和任期考核，其 3 年为 1 个任期。

##### （1）考核内容

①年度绩效考核全面。HT 公司年度绩效考核内容包括经济考核指标、任务考核指标、其他考核指标和特定考核项目。经济考核指标包括收入、利润、EVA 等 5 项指标；任务考核指标包括军、民用产业两大类指标；其他考核指标包括创新驱动、信息化建设、固定资产投资、规划符合度、资源占用贡献度、两工程、资本运营、质量工艺技术基础、奖惩项目和考核结论降级项等十项指标。HT 公司视考核期内实际情况以及集团公司关注重点，临时增加特定考核项目。

②任期考核进行综合评价。任期绩效考核内容包括基本指标和分类指标，任期经营绩效考核引入任期内各年度经营业绩综合考核结果。

##### （2）考核权重

年度考核和任期考核权重见表 3-2。

表 3-2 考核权重情况表

序号	项 目	A 类单位	B 类单位
<b>一、年度考核</b>			
<b>1</b>	<b>经济考核指标</b>	<b>70</b>	<b>50</b>
1.1	营业收入	5	5
1.2	利润总额	20	15
1.3	EVA	30	15
1.4	成本费用占比	10	10
1.5	盈余现金保障倍数	5	5
<b>2</b>	<b>任务考核指标</b>	<b>30</b>	<b>50</b>
	包括：创新驱动、信息化建设、固定资产投资、规划符合度、资源占用贡献度、“两工程”、资本运营、质量工艺技术基础、奖惩项目、考核结论降级项等十项内容（-26~23 分）。		
<b>3</b>	<b>其他考核指标</b>		
<b>二、任期考核</b>			
<b>1</b>	<b>基本指标</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
1.1	国有资本保值增值率	25	30
1.2	总资产周转率	25	20
<b>2</b>	<b>分类指标</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
2.1	全员劳动生产率	10	10
2.2	科技投入平均增长率	20	20
<b>3</b>	<b>任期内年度经营绩效考核结果</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

资料来源：根据 HT 公司内部资料整理

### （3）考核结果应用

①年度考核等级有“优秀、良好、达标、不达标”4个级别。优秀和良好单位数量由 HT 公司每年度具体确定，原则上优秀单位数量为被考核单位总数的 20~30%，良好单位数量为被考核单位总数的 40~50%，但优秀和良好单位合计不超过被考核单位总数的 70%；得分在 85 分以下为不达标，达标与不达标不设比例限制。减亏但仍处于亏损状态的单位，考核结论不超过达标，若其考核得分超过了达标单位的最高分，其考核得分按达标单位最高分计算。考核期内出现重大责任事件的被考核单位，HT 公司对其考核结果实行降级处理。下属企业年度经营绩效考核结果影响下属企业负责人的绩效年薪系数。系数和得分有直接关系，考核结果档级影响系数的上下限制。

②任期考核等级有“优秀、良好、达标、不达标”4个级别。优秀和良好单位数量由 HT 公司每年度具体确定，原则上优秀单位数量为被考核单位总数的

20~30%，良好单位数量为被考核单位总数的 40~50%，但优秀和良好单位合计不超过被考核单位总数的 70%；得分在 85 分以下为不达标，达标与不达标不设比例限制。根据任期考核等级，结合个人任期综合考核结果，得出下属企业主要领导的绩效兑现倍数。

### 3.2.2 现行绩效管理体系运行效果

目前，HT 公司绩效考核工作主要由人力资源部负责，经营绩效考核主要由计划部牵头负责。在考核过程中，由各单位进行考核自我评价，各业务部门进行专业口的评价，最终根据总体考核结果确定经营绩效考核档级，根据经营绩效考核档级及相关内容。

对绩效考核档级实行强制性的分布规定，对优秀的比例严格控制，使下属企业的经营业绩考核结果更加科学合理。经营绩效考核结果与下属企业领导班子年薪直接挂钩。

## 3.3 HT 公司下属企业绩效管理体系的调查分析

### 3.3.1 绩效管理体系问卷调查

只有深入调研 HT 公司下属企业绩效管理运行状况，找出存在的问题，才能设计出更加可行有效的绩效管理体系，所以，设计了关于绩效管理的电子问卷。鉴于受访者对绩效管理的了解深度不一致，问卷在企业相关公众号开设了栏目，做了专项宣贯，同时传达公开问卷执行的要求和意义。对下属企业查看情况进行后台统计，访问量达到设计比例时，进行问卷调查，这样有利问卷调查工作更高效，调查结果也更准确。

本次问卷调查从战略、绩效管理维度设计题目 26 个（基本情况未包含在内）。对下属 12 家企业的 57 名领导班子以及 75 名中层进行了问卷调查，问卷见附件 A。问卷设计时，在开发出初步的探索性调查问卷后，为使问卷有效地表示研究者的概念，提高问卷准确性，将一些可能会引起误会、歧义的部分剔除出去，邀请了专业的人员检验问卷，提出改进意见。通过网站形式分发了 132 份问卷，共回收 131 份，有效 131 份，有效问卷率达到 100%。参与人员的职务与工作年限分布见表 3-3。

表 3-3 问卷调查样本的基本情况

分类	选项	人数	比例
职务分布	高层	56	42.75%
	中层	75	57.25%
在职年限	1—3 年（含 3 年）	3	2.29%
	3—5 年（含 5 年）	31	23.66%
	5—8 年（含 8 年）	43	32.82%
	8 年以上	54	41.22%

从调查职务分布可以看出，高层人数为 56 名，总班子成员 82 人，调研比例为 70%。中层参与调查问卷 75 名，总中层数为 151 名，调查比例为 50%。可有效反映公司基本情况。

同时分析在职年薪，1-3 年的仅为 3 人，在职三年以上的人员数超过 97%，各位领导对公司情况都比较了解，反映的情况能较好的体现公司的真实情况。

3.3.2 绩效管理体系问卷调查结果

本文以下对下属企业绩效管理体系的分析主要以上述 131 份有效问卷为基础来展开，因此对问卷调查结果进行了认真分析。

（1）战略部分

参与调查问卷的人员普遍认为 HT 公司具有明确的发展战略，但是对经营活动能有效支撑集团战略目标的认可度不高，在经营活动能有效支撑集团战略目标的实现的选项中，仅有 8.4%选择了非常认同，32.06%、25.95%的选择了基本认同和不太认同，两者的比例超过了 52%。具体结果见图 3-6。

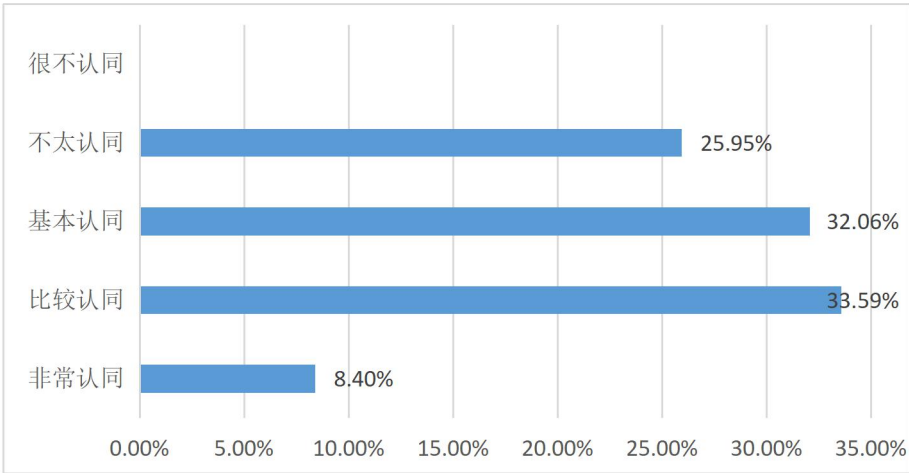


图 3-6 经营活动能有效支撑集团战略目标实现的认可度

同时，从了解 HT 公司整体发展战略以及年度战略目标渠道选项来看，70.23%选择了通过公司文件了解 HT 公司发展战略，26.72%通过经营会议了解到公司发

展战略，通过公司文件和经营会议的总数超过 95%，这也给后期公司宣贯战略精神指明了路径。具体的结果见图 3-7。

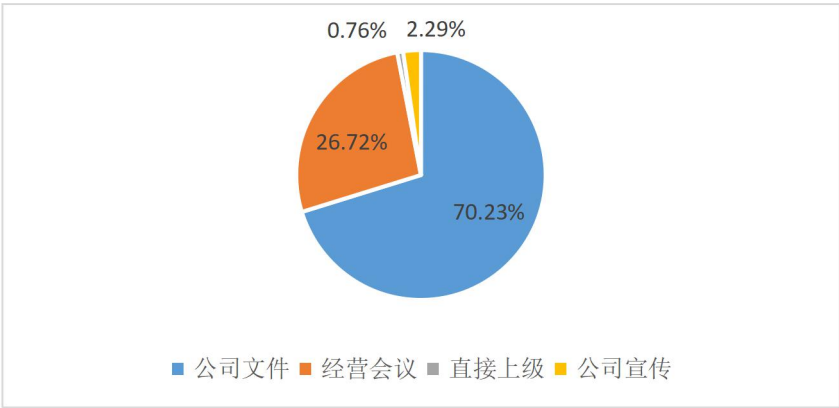


图 3-7 HT 公司整体发展战略以及年度战略目标了解途径

（2）绩效管理部分

绩效管理部分共有 23 道题，选择 4 个具有代表性的问题进行简单地分析说明，通过代表性问题得出可靠结论。

①绩效管理与发展战略关联度不高。在绩效管理与发展战略关联度选项中，非常认同的仅为 3.05%，基本认同的为 30.53%；不太认同和很不认同的分别为 41.98%、12.98%，两者总数超过 50%，说明调查对象普遍认为绩效管理与发展战略相脱节。具体结果见图 3-8。

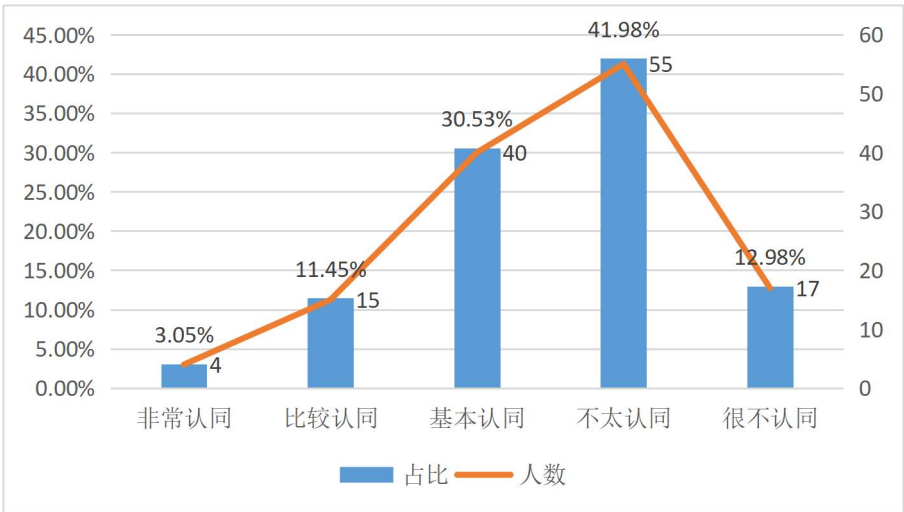


图 3-8 绩效管理与发展战略关联度

②绩效管理制度完善性不够。在绩效管理完善性选项中，非常认同的仅为 0.76%，基本认同的为 36.64%；不太认同和很不认同的分别为 43.51%、22.90%，两者总数超过 65%，说明调查对象普遍认为绩效管理管理制度不够完善，需要进

行修订，具体结果见图 3-9。同样在 19 题中，体现的也是该问题，普遍支持重新设计绩效考核。

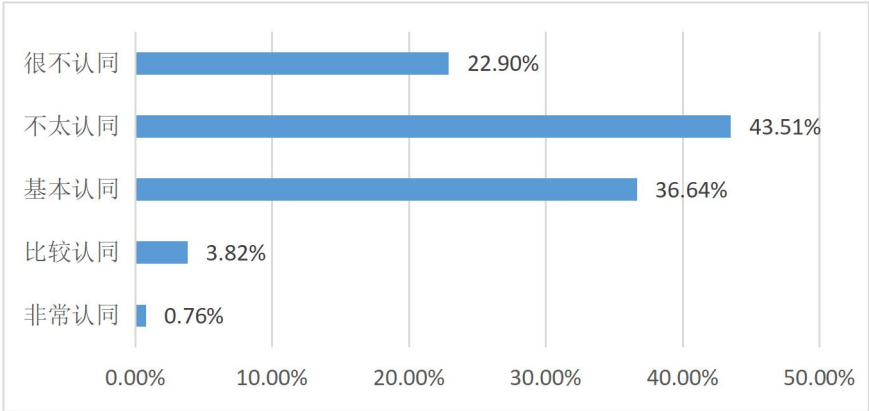


图 3-9 绩效管理制度完善性

③考核指标的设置科学、合理性不足。在考核指标的设置很科学、很合理选项中，非常认同的仅为 1.53%，基本认同的为 38.93%；不太认同和很不认同的分别为 35.88%、8.4%。非常认同的比例很低，说明调查对象普遍认为考核指标设置得不科学、不合理。具体结果见图 3-10。

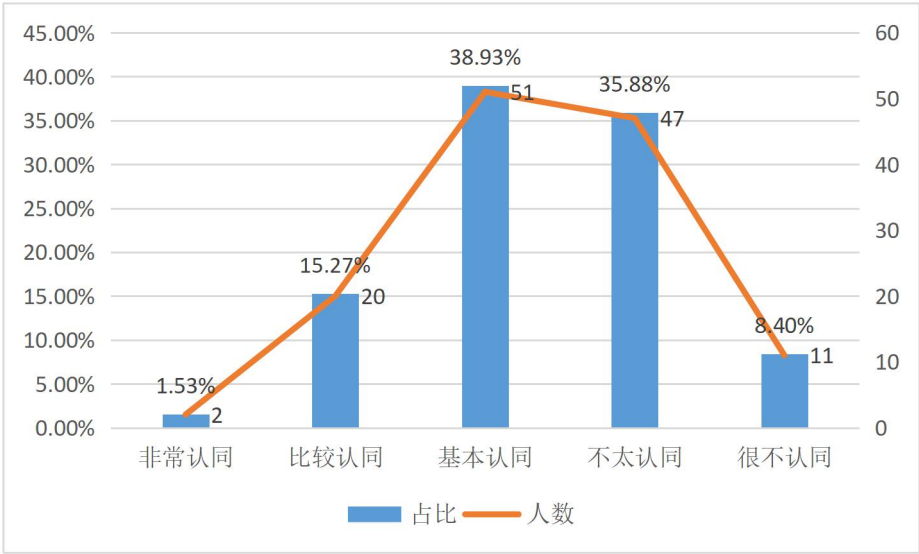


图 3-10 绩效管理制度完善性

④实施考核薄弱环节主要是考核结果应用不科学。在对下属企业领导班子实施考核，您认为哪个环节最薄弱选项中，47.33%选择了考核结果运用，占比排第一，接近 50%，25.95%选择了考核指标，19.08%选择了考核过程。说明调查对象普遍认为考核结果运用和考核指标在考核过程中都是不合理的。具体结果见 3-11。

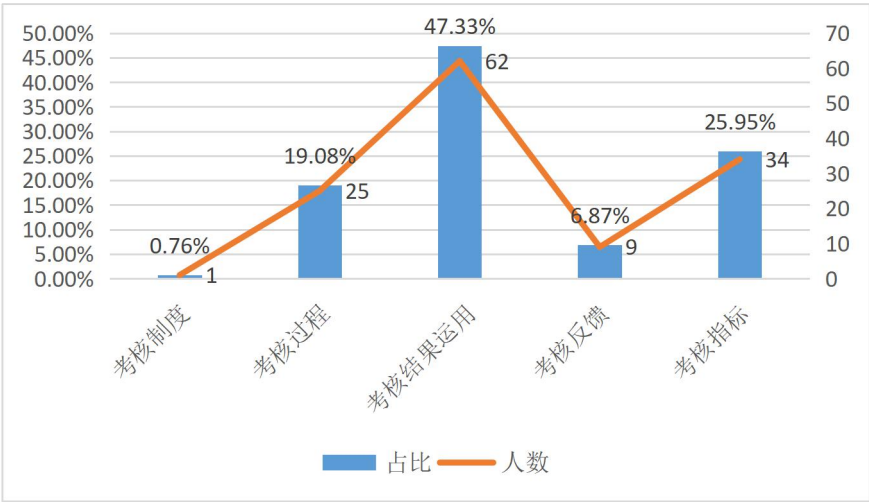


图 3-11 考核薄弱环节

3.3.3 绩效管理体系的访谈

了解下属企业的绩效管理体系的直接目的就是准备了解下属公司管理人员的真实绩效水平，充分展示评估期内下属企业的最真实、最本质的状态，还采用了访谈的方法对 HT 公司下属企业绩效管理进行了调研。由绩考委员会相关成员组成调研小组，进行访谈。访谈对象主要包括中高层管理干部，具体来看，共访谈高管 21 人，中层干部 32 人。访谈问题清单如表 3-4 所示。

表 3-4 访谈问题清单

序号	访谈问题
1	你是否了解 HT 公司的发展战略？可以简单地说一下吗？
2	根据实际工作情况，你认为目前的年度考核指标是否合理？
3	你认为年度考核指标与发展战略关联大吗？
4	你认为目前运行的考核机制是否合理？如不合理能简单地说一下是哪些方面吗？
5	你认为考核结果的使用情况是否合理，就你了解到的主要有哪些方面的应用？
6	如果你对考核结果有不同的意见时，公司提供了哪些申诉渠道？

通过访谈，我们发现下属单位领导班子对 HT 公司的战略规划的了解情况要优于中层，说明战略并没有深入到基层；普遍认为年度考核指标与战略规划关联不大；目前的经营绩效考核体系有待进一步完善；绩效结果的运用也只体现在薪酬方面，在员工晋升、奖励等方面体现不明显。

访谈得出的结论与问卷调查结论相似，表明当前绩效管理体系存在问题客观事实。我们需要找到问题产生的原因，采取适当的补救措施，优化和改进绩效管理能力。

### 3.4 HT 公司下属企业绩效管理体系存在的问题

通过系统研究当前 HT 公司下属企业绩效管理体系的运行状况、问卷调查结果,结合访谈和实地了解情况,进而梳理出 HT 公司下属企业绩效管理体系存在的一些突出问题。

#### 3.4.1 绩效目标体系与企业战略脱节

作为集团型企业的 HT 公司而言,对各级成员单位进行组织绩效管理,是实现总体战略目标的重要手段之一,引导下属企业朝着同一个目标奋进,确保 HT 公司战略目标的实现,如果下属企业的绩效目标不以 HT 战略目标为依据,企业绩效管理难以有效牵引 HT 公司长远战略目标的实现。

HT 公司拥护党的重大决策,锚定新目标、明确新定位、展现新担当、实现新作为,切实肩负起“服务国防建设、服务国家战略、服务国计民生”的扛鼎之责,制定了“十四五”期间发展“三大目标”,即建设国内一流航 HT 装备制造、HT 新材料、环境综合治理综合服务商企业。以企业发展的战略目标为基础,自上而下进行分解形成下属企业绩效任务。确保上层战略目标得以实现。

从 HT 公司下属企业目前运行的体系可以发现,设置的绩效指标更多的是收入等规模类指标,主要是考核当下的经营状况,对企业战略方面的考虑少之又少,无法有效的引导下属企业计划服务于规划,各单位规划不能很好支撑 HT 公司的战略目标,一定程度上很难保证 HT 公司长远战略目标的实现。

#### 3.4.2 绩效考核指标设置不科学

##### (1) 企业分类无法很好地体现下属企业的发展特点

HT 公司对所属各单位实行分类考核,经营绩效考核单位分类为成熟企业(对涉军单位任务多一块军用产业任务)、初创企业。有 CX 公司、YW 公司、TL 公司、FT 公司等企业均为 2015、2016 年成立,考虑是企业的成立时间,将企业分类为初创企业与成熟企业,目前来看,初创企业主要为成立三年的企业,目前这些企业均超过了三年期限,原有的企业分类无法很好地体现下属企业的现阶段的发展特点了。

##### (2) 绩效考核指标雷同

对各下属企业负责人绩效考评的指标设计采用同一套指标,没有根据企业的具体行业特征、经营业务特色、发展关键内容等情况进行“因地制宜”。

但是各下属企业的行业性质、发展目标、所处阶段不同,例如军品企业,航天报国,更侧重于重点任务的完成;而纯民品企业,更多的是市场开拓,提高市场占有率,确立该行业的领先地位。部分下属企业产品成熟,具有一定的市场占



有率；部分下属企业为战略性企业，目前处于产品研制阶段，需要大量的投入，所以各企业的经营目标应是各有侧重。现有雷同的考核指标就无法充分发挥绩效考核导向作用。需根据企业的分类制定不同指标、指标设置不同的权重。

#### （3）对企业经营效益考核力度不够

混改完成后，企业更注重效益，要对外部投资人以及内部持股员工负责，原考核中，重点考核经济增加值，注重了国有企业的国有资本增值的特点。但是市场化指标净利润以及现金流考核力度不够，不符合目标 HT 公司发展要求。

### 3.4.3 绩效考核结果应用不合理

#### （1）下属企业领导班子年薪基数与企业经营效益不关联

下属各企业负责人年薪基数一致，赚 1 亿元的企业，与赚几十万元的企业负责人的年薪基数无差异，无法与市场化竞争接轨。同时也变相地引导各单位制定年度目标时，讨价还价，压低年度目标，降低完成难度，保证年度完成。

#### （2）绩效考核结果与各单位领导班子年薪挂钩方式过于简单

下属企业绩效考核分数与档级与各单位负责人年薪挂钩，直接乘以系数，最终所有的考核结果影响力度很小，系数上限为 1.2，下限为 1.05，未能体现市场化导向，与企业高质量发展、市场化竞争的要求不符。

#### （3）考核结果运用场景单一

绩效考核结果运用场景单一，单纯体现在负责人年薪上，在人才提拔等方面没有体现。

#### （4）任期考核力度不够

任期考核力度较小，下属企业负责人年薪的 10%与任期考核挂钩，对工作的推动力度不大。

## 第 4 章 HT 公司下属企业绩效管理体系优化设计

### 4.1 HT 公司下属企业绩效管理体系优化设计的目标与原则

#### 4.1.1 优化设计的目标

为落实 HT 公司发展战略和规划目标，促进科研生产和经营管理任务顺利完成，确保国有资产保值增值，公平、公正地考核和评价 HT 公司下属企业的经营业绩，以“两利三率”为考核导向，关注净利润、现金流考核指标，年度考核全面，月度考核重点，强化战略引导和过程管控。

借助科学的研究方法与相关理论，希望通过绩效管理体系的目标制定、指标设计、周期优化、结果应用各个环节的完善，对 HT 公司的绩效管理体系进行优化设计，建立一套适应市场化要求的体系，同时满足国有企业国有资本保值增值的要求。

#### 4.1.2 优化设计的原则

##### （一）坚持战略导向和目标牵引原则

统筹协调、突出重点，年度、任期考核有效衔接，兼顾当前与长远发展，促进 HT 公司和下属企业持续、协调、快速发展。贯彻落实集团公司各项转型升级战略举措，紧抓技术创新、商业模式创新、管理创新，促进各大产业板块的发展和国际化经营等任务全面完成，促进 HT 公司装备、新材料、环境综合治理等三大板块任务顺利完成。

##### （二）坚持国有资本保值增值和资本收益最大化原则

坚持维护国有资本保值增值，追求市场化效益，科学评价下属企业履行国有企业职责。

##### （三）坚持实施分类考核导向原则

根据下属企业业务经营特色，科学设置评价内容，提升企业管理水平和市场竞争优势。

##### （四）坚持责权利统一原则

明确下属企业责任与权利，坚持责任与权利相统一，完善相关奖惩办法，做到奖罚分明。

### 4.2 HT 公司下属企业绩效管理目标制定优化设计

#### 4.2.1 HT 公司战略目标落地

2021 年，进入“十四五”规划开局之年，HT 公司党委坚持继承中创新、在

创新中发展，经过综合研判制定了“三大目标”，战略目标的制定，主要是基于以下几方面考虑：

#### （一）履行强军首则

当前我国面临的安全形势纷繁复杂，HT 公司牢记科技强军、航天报国的企业使命，坚定履行强军首责，更好地支撑世界一流军队建设，确保“能打仗、打胜仗”。制定建设国内一流航天防务装备公司的目标，彰显新担当、实现新作为。

#### （二）贯彻高质量发展、深化改革的要

引导各单位坚定高质量发展道路，聚焦主业做优做强做大，持续巩固夯实产业发展基础，不断提升经营发展质量，更好地履行“求生存、争地位、打粮食、保队伍”的企业经营根本遵循。HT 公司坚定推进改革挺进纵深，坚持以改革创新作为企业发展的根本动力，充分发挥改革试点单位优势，趟出一条具有航天特色的改革发展新路子，充分激发发展活力，为“十四五”规划目标的实现提供更加有力的支撑。

#### （三）HT 公司自身使命、自我奋进的发展要求

身处新的发展时期，贯彻新的发展理念，着力构建新的发展模式，得到了所属各单位的大力支持。对标国内及国际一流企业，制定了“十四五”目标。

①竞争力方面，主要经营指标跨上新台阶。确保实现营业收入 200 亿元，净利润 15 亿元，经济增加值 10 亿元，三大主要经济指标复合增速分别达到 20%、24%、25%以上。营业收入利润率达到 8%以上，净资产收益率不低于 13%。职工收入达到地区中等水平，职工满意度与价值创造能力持续提升，发展活力与综合实力进一步增强。

②创新力方面，创新体系取得新成果。创新体系持续完善，创新产品和业务成为支撑可持续、高质量发展的重要载体。新增国家级创新平台不少于 1 个；省部级创新平台不少于 5 个；科技创新投入比例不低于 11%；千名研发人员发明专利达到 500 件，累计有效专利总数不低于 1600 件，成为重点领域国内标准的制定者和重要参与者。

③控制力方面，加强党的领导。党的建设持续加强，中国特色现代化企业管理制度持续完善；公司治理结构在履职、协调运作和有效控制等方面得到进一步完善；组织架构进一步优化，市场化经营机制进一步健全；职能整合与功能协同进一步深化，管理运营效率持续提升。

④影响力方面，在有关方面成为国内优秀水平。战略性牵引工程和重大项目研发格局基本形成，争取若干国家级重大项目立项；经济规模、产业主导性、市场占有率、技术标准、发明专利、高端复合型人才、经营绩效等方面达到国内同等规模企业优秀水平。

在确定战略规划细化的同时，HT 公司也逐步在不同层级员工之间进行了战略的宣贯和培训，主要目的为加强各层级员工的战略意识和拼搏理念，并通过培训和交流，对中高层管理人员的战略格局和意识进行深化，要求各部门负责人跳出部门管理的约束，站在公司层面上思考问题与协调问题，并做到战略上的意识统一，确保企业上下在战略行动上的默契，逐步消除部分管理人员对战略目标的疑惑和不确定。

4.2.2 HT 公司下属企业战略定位

HT 公司的规划实现，离不开下属各企业，各企业制定战略目标时，要紧跟 HT 公司步伐，研究制定各单位规划。HT 公司计划、规划、财务、产业等相关部门根据各单位规划制定情况，合理分析，判断是否可以通过各单位的规划，支撑 HT 公司战略目标的实现。

以下属环保企业 KT 公司为例，根据 HT 公司战略规划，制定 KT 公司“十四五”规划目标，打造成环保的标杆企业，十四五末规模达到 100 亿，全面建成国内领先的综合性系统环境服务商。

贯彻执行习近平总书记生态文明建设思想，紧跟国家“十四五”生态环境保护发展步伐和 HT 集团战略发展思路，以保护国家生态安全的战略高度，布局公司环保市场，以产业为基础，技术做支撑，体系作保障，环境服务为龙头，资本做驱动，做强做优主业，高质量高效率发展，将 KT 公司建设成国际一流的生态环境系统服务商。根据“十四五”经营目标，研究支撑组成的业务和产品，将经营目标逐年分解，具体规划分解见表 4-1。

表 4-1 KT 公司规划目标分解（单位：万元）						
年份 主营业务	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
1. 环保装备与工程	71000	130000	200000	270000	560000	900000
工厂环境治理	18000	30000	40000	60000	80000	100000
大气环境治理	22000	30000	40000	60000	80000	100000
水环境治理	10000	20000	30000	60000	100000	200000
环境修复	10000	30000	50000	100000	200000	300000
固废处置与资源化	11000	20000	40000	80000	100000	200000
2. 环境服务（含运营）	14000	18000	40000	60000	80000	100000
营业收入合计	85000	148000	240000	330000	640000	1000000

资料来源：根据 KT 公司内部资料整理

根据经营目标,制定配套重点工作:一是进一步提升基础管理能力。优化组织架构与管控模式、加快智慧企业及数字化建设、建立健全战略供应商资源库、全面强化合规管理,健全风控体系。二是加大技术研发投入,掌握核心技术,开发高端环保装备。在废气治理装备、废水处理装备、固废处理装备、土壤修复装备、军用环保产品等方面设立目标,制定计划。三是提升装备制造能力。在设计智能化、产品智能化、装备智能化、服务智能化等设立目标,制定计划。四是聚焦主业,全面布局重点区域市场。继续紧随国家京津冀、粤港澳、中部等区域经济发展战略,在北京、上海、山东、广东等地已设立了平台公司,十四五期间,深耕当地环保市场,全面开发城市、园区、乡镇综合环境服务项目,为实现百座城市、百家工业园区、百个县域的“三百工程”获取优质订单。五是创新商业模式。与地方政府共同成立平台公司(合资公司)、第三方服务开展区域环境综合治理、以 EOD 模式探索环境修复市场。六是多渠道融资,撬动千亿环保市场。成立 100 亿规模环保产业基金、IPO 上市、PPP 项目融资。七是成立战略联盟,联合实施综合环境服务项目,公司将在咨询规划涉及、产品提供、技术提供、工程实施等方面,在已经建立的战略联盟合作伙伴的基础上,进一步扩大联盟成员,公司作为牵头单位,利用自身整体顶层规划和已建立的综合环境服务体系的优势,协调合作伙伴资源,联合实施综合环境服务项目,做大做强公司环保产业,实现规模的裂变与聚变。

#### 4.2.3 HT 公司下属企业绩效目标制定

##### (1) 年度目标确定

①下属企业上报下一年度经营绩效考核指标目标建议。财务年前,各单位根据经营绩效管理办法规定,结合本单位战略目标分解及实际发展情况,参照所在行业情况,测算并上报第二年经营绩效指标建议、重点工作安排、保障措施及建议等。

②初步确定年度经营业绩目标。HT 公司根据“同一类型单位,同一尺度”原则,结合 HT 公司总体发展规划要求和宏观经济运行情况,以及被考核单位的经营发展实际,通过年度综合发展计划协调会议及全面预算协调会议或专题会议等形式,与各单位进行沟通、协调,初步明确下属企业年度发展要求。

③签订年度责任书。绩考委办公室在考核当年 1 月份内,根据协调结果,组织制定年度经营业绩目标,拟定年度经营业绩责任书,主要为明确考核依据、考核周期、考核内容、奖惩等。责任书经审定后,由 HT 公司董事长与各单位主要负责人签订。相对控股单位的年度经营业绩责任书,根据 HT 公司与相对控股单位签订的《业绩承诺协议》内容,按相关程序由 HT 公司提出草案,提请公司董

事会审定。

#### （2）任期目标制定

①下属企业上报下一任期目标建议。任期第一个年度3月份前，下属企业按照 HT 公司任期经营绩效考核要求以及本单位的发展规划，结合前一任期的完成情况，参照所在行业情况，提出任期经营绩效指标建议，并将相关指标和支撑、补充材料报 HT 公司业务部门。

②初步确定任期经营目标。绩考委办公室根据“同一类型单位，同一尺度”原则，结合 HT 公司总体发展规划要求和宏观经济运行情况，以及被考核单位的经营发展实际，对下属企业报送的任期经营绩效考核指标目标进行评审，与被考核单位进行多轮沟通和协调，确定考核目标有关内容。

③组织签订任期契约化责任书。由人事部组织 HT 公司主要领导与下属企业董事长签订任期契约化责任书。

### 4.3 HT 公司下属企业绩效评价指标体系优化设计

随着 HT 公司的发展状态，原有的绩效评价指标体系不再适应企业发展要求。同时作为一家混改条件下的国企，亟需对绩效管理体系进行优化，以适应市场化竞争的要求。拟从对象分类、指标体系、指标权重、评价标准四个角度，对 HT 公司下属企业绩效评价指标体系进行优化设计。

#### 4.3.1 绩效管理对象分类设计

为打破考核一刀切，有针对性的实现下属企业分类考核，根据下属企业业务特点不同、承担经营任务不同、发展阶段不同等特点，在考核要求、分值权重设计上进一步进行区分，使考核更符合下属企业经营实际，因此，对所属企业分类方案做了调整。

具体确定四大企业类型：科研项目型、科研生产型、生产经营型、初创型。四类企业解释如下：

##### （1）科研项目型

企业定位于跟进和探寻科研技术、产业方向，在技术研发端占领高地，适时抓住先机，孵化项目，实现技术、产品的产业化。

##### （2）科研生产型

企业现有产品具有一定的市场，同时寻求新的科研技术及产业化方向，技术研发与市场地位双管齐下，力争上游。

##### （3）生产经营型

企业定位于具备一定市场地位，凭借已有市场占有率，进一步扩大和深耕市场，同时不局限于现有产业发展，不断寻找增长及推动转型突破，实现可持续发

展。

（4）初创型

企业定位于已初步形成商业模式，市场空间有待进一步拓展，需进一步抓住市场机会，实现收入和利润的规模化，为最终实现长期、规模化利润增长奠定基础，原则上企业成立 3 年以上或 3 年内收入达到一个亿即可转型。现阶段 HT 公司暂无初创型企业，该分类为预留分类，为后期筹备新企业做准备。同时保障了分类的合理性。具体各单位分类优化对比见表 4-2。

表 4-2 下属企业分类对比			
原制度		现制度	
类型	单位分类	类型	单位分类
A 类 成熟企业	A01 JD 公司	A 类	A01 CX 公司
	A02 WC 公司	科研项目型企业	A02 FT 公司
	A03 CD 公司		B03 JD 公司
	A04 CY 公司	B 类 科研生产型企业	B04 YW 公司
	A05 HF 公司		B05 WC 公司
	A06 XG 公司		B06 TL 公司
	A07 KT 公司		B07 CD 公司
	A08 FT 公司		C08 CY 公司
B 类 初创企业	B09 CX 公司	C 类 生产经营型企业	C09 HF 公司
	B10 YW 公司		C10 SF 公司
	B11 SF 公司		C11 KT 公司
	B12 TL 公司		C12 XG 公司
-	-	D 类 初创型企业	-

4.3.2 绩效管理指标设计

（1）年度考核

按照“战略导向、问题导向、底线思维”的总体原则，结合国资委、集团公司等相关要求，将年度指标体系主要为四部分内容，年度考核模块设置如表 4-3 所示。

表 4- 3 下属企业年度考核模块设置	
序号	考核模块
1	经营指标
2	任务指标
3	个性化指标
4	约束性指标

考虑到对接 HT 公司的发展目标，引导下属企业推进经济指标持续提升、营

运能力显著改善、经济规模稳步增长，因此选择经营指标作为衡量 HT 公司最强做优做大的重要基础和综合体现的指标。

考虑到对接 HT 公司的年度科研生产任务、行业对标、产业发展、公司发展、安全发展和国际化发展等，选择任务指标最为衡量推动航天报国、建设国内一流企业的重要指标。

考虑到对接 HT 公司战略发展中的各单位内部协同、经营管理年度重点与短板，财经管理年度重点与短板、以及行业发展对标，选择个性化指标作为衡量各单位内部协同、重点战略落地、年度重点工作完成好坏、短板克服情况的指标。

考虑到各单位在经营发展中要重视底线思维、具备红线意识，选择约束性指标作为衡量坚守的政治红线、制度红线、纪律红线、安全红线。

①经营指标主要包括营业收入、净利润、EVA、成本费用占比、经营活动现金净流等。

②任务指标可根据企业的发展情况，进行调整，根据 HT 公司现阶段的发展重点，任务指标分为军用产业任务和民用产业任务等。每年从任务考核中选择 5 条以内任务作为责任令任务，是下属企业年度最重要的任务，为 HT 公司全年任务的实现提供保证。责任令为军令状，一旦下达，必须完成。

③个性化指标，主要考核 HT 公司创新、改革、内部协同、经营管理年度重点与短板、财经管理年度重点与短板、以及行业发展，由 HT 公司根据相关业务确定任务。

④约束性指标主要考核保密安排、安全生产、审计违规、节能减排、融资性贸易和其他影响 HT 公司形象和声誉的事项。

（2）任期考核

调整任期考核指标结构，考核内容包括四部分。任期考核具体模块设置如表 4-4 所示。

表 4- 4 下属企业任期考核模块设置

序号	考核模块
1	基本指标
2	分类指标
3	年度考核结果
4	约束性指标

按照国企国有资本不流失的要求，基本指标保留原有的国有资本保值增值率和总资产周转率指标，针对混改后的市场化要求，新增人均经营性利润指标；分类指标调整为任务性质的，包括战略任务推进情况、短板瓶颈改善情况，更多地从一个相对较长的时间内去评判履职情况，关注企业的长远发展。保留任期内年



度考核结果,新增约束性指标,主要考核保密安排、安全生产、审计违规、节能减排、融资性贸易和其他影响 HT 公司形象和声誉的事项。

#### 4.3.3 绩效管理指标权重设计

权重衡量的是绩效指标的重要程度。比较常用的有经验分析法、层级分析法、权值因子判断法等三种权重分配方法。HT 公司对下属单位绩效指标的选定标准一致,沿用国资委和集团公司的考核指标,权重设置主要是凭个人经验,方法简单粗暴,随意性强。为全面对不同类型、发展不同阶段的下属企业进行全面有效、公平公正的考核,使用权值因子法进行权重评估相对合适。具体操作方式为:将指标的重要程度分为 3 类,从上至下分别赋分为 3、2、1 分,根据各项考核细则确定单项得分数,最后计算总分数。

根据设置的指标模块划分情况,结合所属各单位自身情况,量体裁衣,设置了各单位考核指标及权重。

##### (1) 年度考核指标权重设计

A 类科研项目型公司是 HT 公司实现战略目标的骨干力量,经济规模和质量效益目前水平不高,除了经营任务,更多的是承担了科研项目任务,支撑了 HT 公司实现“航天报国”的企业使命,在 HT 公司的定位是“争地位”。因此经济指标权重设置为 50%,任务指标设置为 30%,个性化的“争地位”任务设置比例较高,为 20%。

B 类科研生产型公司现有产品具有一定的市场,是 HT 公司实现战略目标的中坚力量,承担着艰巨的建设国内一流企业、实现高质量发展的战略任务,且经济规模和质量效益目前处于 HT 公司较高水平,在 HT 公司的定位是“打粮食、争地位”。因此经济指标权重设置为 70%,任务指标设置为 20%,个性化的“争地位”任务设置比例中等,为 10%。

C 类生产经营型公司具备一定市场地位,是 HT 公司实现战略目标的支撑力量,承担的科研生产任务较轻,经济规模和质量效益处于 HT 公司先进水平,在 HT 公司的定位是“打粮食”。因此经济指标权重设置为 80%,任务指标设置为 15%,个性化的“争地位”任务设置比例较低,为 5%。

四是 D 类初创型公司已初步形成商业模式,市场空间有待进一步拓展,需进一步抓住市场机会,实现收入和利润的规模化,是 HT 公司实现战略目标的储备力量,因此经济指标权重设置为 60%,任务指标设置为 25%,个性化指标为 5%。年度考核权重设置如表 4-5 所示。

表 4- 5 下属企业年度考核权重设置

序号	项 目	权重			
		A 类单位	B 类单位	C 类单位	D 类单位
1	经济指标	50%	70%	80%	60%
2	任务指标	30%	20%	15%	25%
3	个性化指标	20%	10%	5%	15%
4	约束扣分	计分区间－10～0 分（不占权重），严重的可以降级			

①经济指标权重设计突出经济指标指标。

经济指标考核中，以国资委的“两利三率”为考核导向，突出市场经济效益指标，重点关注净利润、现金流考核指标。同时对规模类指标营业收入、国有资本保值增值的经济增加值以及关注费用的成本费用占比进行一般考核，根据不同企业分类，经济指标权重设计见表 4-6。

表 4- 6 下属企业经济指标权重设计

序号	项 目	权重			
		A 类单位	B 类单位	C 类单位	D 类单位
1	营业收入	5	5	5	5
2	净利润	20	35	40	25
3	经济增加值	5	5	5	5
4	成本费用占比	5	5	5	5
5	经营活动现金净流	15	20	25	20
	合计	50	70	80	60

②任务指标突出重点工作。

任务指标分为军用产业任务和民用产业任务等。每年从任务考核中选择 5 条以内任务作为责任令任务，是下属企业年度最重要的任务，为 HT 公司全年任务的实现提供保证。责任令为军令状，一旦下达，必须完成。责任令不占权重，为扣分项，可重复扣分。军用产业任务和民用产业任务权重由计划部牵头，组织科研部、产业部分析当年任务情况，动态分布两项任务权重。军用产业任务、民用产业任务考核各基本项权重见表 4-7、4-8。

表 4- 7 军用产业任务考核权重

指标名称	权重
一、军品任务考核基本分	M
（一）“项目计划”完成情况	0.6×M
1. 年度计划完成情况	0.4×M
2. 月度计划过程完成情况	0.2×M
（二）专项工作完成情况	0.05×M
（三）军用产业收入	0.2×M
（四）新签军品合同	0.15×M
二、综合评价加扣分	-5.5～3.5

续表 4- 7 军用产业任务考核权重

指标名称	权重
(一) 军方考核	-2~0
(二) 飞行试验、浮空器升空试验成功率	-0.5~0.5
(三) 型号(含配套产品)或项目立项奖励	0~2
(四) 其他加扣分项	-3~1

表 4- 8 民用产业任务考核权重

指标名称	权重
年度民用产业销售收入(万元)完成率	0.15
年度民用工业产值(万元)完成率	0.05
年度民用产业新签销售合同额(万元)或增长率	0.1
外部双创任务完成情况	0.05
民用产业新产品研发及新技术研究	0.1
政府及集团公司支持的项目立项和实施	0.12
民用产业专项论证与重要资质获取	0.13
国际化经营	0.15
其他	0.15

③个性化指标，每年年初根据各单位实际情况进行考核细则及权重设计。

④约束性指标不设置权重，每年年初制定涉及内容考核细则。

(2) 任期考核指标权重设计

调整任期不再区分不同类型，统一考核权重，净利润在年薪和年度考核中重点关注了，在任期考核中对人均经营性利润进行一般考核，重点考核国有资本保值增值率指标。任务考核中重点考核重大战略性任务推进情况，有效支撑战略规划实现。约束性指标不占权重，为扣分项。具体权重设计见表 4-9。

表 4- 9 任期考核权重设计

指标类别	评价指标	权重
基本指标	国有资产保值增值率	35%
	人均经营性利润	5%
分类指标	重大战略任务推进情况	30%
	重点短板问题改进	10%
任期三年的年度业绩考核结果		20%
约束性指标	生产安全事件事故、环境污染事件事故、审计发现重大问题、上级机关考核扣分或通报事项、其他各类违反底线红线事项等。	不占权重

#### 4.3.4 绩效管理评价标准设计

经济类指标，以经外部审计的财务快报/决算报表数为准，达到考核目标值，得权重分，超额完成给予一定奖励加分。任务和个性化指标，尽量减少主观评价类的考核项，采取客观性的任务，达到考核要求值时，得权重分，超额完成或完成情况较好的，进行一定奖励加分。约束性指标，若违反企业经营管理中的底线要求，则扣除相应的分数。同时为了杜绝企业谎报数据、弄虚作假行为，确保经营绩效考核的真实性、严肃性，特增加了附加条款，条款表明：一旦发现企业数据不真实情况，则在下一年度予以加倍处罚。

#### 4.4 HT 公司下属企业绩效管理考核周期优化设计

考核周期的选择对于以考促改的有效性有着十分重要的影响，参考研究型 and 制造型企业的考评经验和会计事务所的报表审计准则，对下属企业的经营业绩考核采用财年为单位进行考核，年度考核为第二年财务决算报表确定后再进行，对过程缺乏管控，尤其是军品单位重点研制任务缺乏过程管控，未完成对企业发展影响较大，且不利于组织绩效改进；因此在原来年度和任期考核的基础上，将考核周期优化为月度考核重点、年度全面评价、任期契约化管理。

##### （1）月度考核重点内容

为进一步监测 HT 公司年度经营指标完成情况，促进年度经营目标完成。坚持目标导向与过程把控相结合，加强关键节点目标完成的监督把控，力促年度目标的达成。

坚持实事求是的原则，审计或检查中发现虚报的，在有关单位领导班子年薪中追溯处理，追究其相关责任。

月度考核内容包括经营指标、责任令及督办事项。经营指标主要是对营业收入、净利润指标进行月度考核，根据历史数据及企业发展情况，制定考核要求。为了督促各单位合理安排责任令工作的推进进度，对责任令里程碑节点进行月度考核。督办事项，为 HT 公司领导认为下属各单位在工作推进中，有工作事项需要纳入督办，重点关注的内容。

月度考核不设置加分，未完成目标值或相关任务要求的，进行扣分，并扣发部分月度薪金。年底完成指标时，进行有条件返还。

##### （2）年度全面评价

对年度经营业绩体系中的指标，在年度考核中，全面进行考核，对年度设置的所有指标进行考核。为了体现考核的及时性，每年 12 月份组织各单位进行本年度的考核自评，HT 公司根据财务快报数进行考核。为确保各单位经营绩效考核的真实性、严肃性，经审计决算后，决算数与快报数误差超过 2%（含）的，

差额部分在下一年度予以双倍处罚；对决算数与快报数误差影响年度考核结果等级或排名的，HT 公司将调整该单位考核结果并予以通报批评；对决算数与快报数误差超过 10%（含）的，HT 公司实施降级处理。

### （3）任期契约化管理

以三年为 1 个任期，建立董事会对经理层的契约化任期考核机制。董事会研究确定经理层的任期考核任务，按照国企改革要求，均签订任期经营业绩责任书。任期契约化管理机制，领导干部能上能下，不再固定在某个位置。

## 4.5 HT 公司下属企业绩效管理考核结果应用优化设计

### 4.5.1 完善主要领导薪酬体系

为推动 HT 公司下属企业改革，体现高质量发展要求，调动公司负责人积极性，完善与市场化接轨的薪酬体系。

下属企业负责人的年薪由基本年薪、绩效年薪、特定扣罚组成。年薪计算方式如公式（4-1）。

$$\text{年薪} = \text{基础年薪} + \text{绩效年薪} - \text{特定扣罚} - \text{月度考核} \quad (4-1)$$

#### （1）基本年薪

基本年薪根据企业营业收入、企业净利润较上年增长幅度决定，最高可为标准基础年薪的 1.5 倍，基本年薪为标准薪酬与基础年薪倍数的乘积。

①标准薪酬根据市场化水平及企业实际情况制定。HT 公司根据市场薪酬水平及下属企业实际情况，统一制定主要领导（正职）基础年薪基数和绩效年薪基数。基础年薪基数和业绩奖金基数的增长需根据 HT 公司和各单位人均收入水平增长的实际情况，由人力资源部提出增长方案，交由董事长办公会确定。标准薪酬第一年按照 18 万标准执行。

②基础年薪倍数与主要经营指标挂钩。基础年薪与企业经营的营业收入、净利润关联，具体的挂钩方式如公式（4-2）。

$$\text{基础年薪倍数} = \text{营业收入系数} \times 20\% + \text{净收益增长系数} \times 80\% \quad (4-2)$$

相关系数分别如表 4-10、表 4-11 所示。

表 4- 10 营业收入系数

营业收入（亿元）	营业收入系数
1 以下	1. 0
1-3	1. 1
3-6	1. 2
6-10	1. 3
10-15	1. 4
15 以上	1. 5

表 4-11 净收益增长系数

净利润	净利润增长率	净利润增长率系数
1000 万以下	0 以下	0. 9
	0-20%	1. 0
	20%-40%	1. 1
	40%-60%	1. 2
	60%-80%	1. 3
	80%-100%	1. 4
	100%以上	1. 5
1000 万以上	0 以下	0. 9
	0-20%	1. 0
	20%-40%	1. 1
	40%-60%	1. 2
	60%-80%	1. 3
	80%-100%	1. 4
	100%以上	1. 5

注：上述营业收入、净利润以经审计确认的数据为准。

（2）绩效年薪

绩效年薪是根据公司净利润、经营活动现金流以及考核档级综合得出的。其具体的核定办法见公式（4-3）。

绩效年薪=（标准薪酬+分段绩效年薪）×经营现金流调节系数×年度考核系数

（4-3）

①分段绩效年薪直接与企业净利润数（剔除变卖资产等非经营性因素影响）挂钩，根据净利润数分段计算。净利润数与绩效年薪分段计算情况如表 4-12 所

示。

表 4-12 净利润数与绩效年薪分段计算

净利润额（万元）	本段计算比例	本段满额绩效年薪（万元）
0 以下	0	0
0—500	3%	15
500—1000	2%	10
1000—2000	1.5%	15
2000—5000	1%	30
5000 以上	0.50%	不设上限

②建立基于经营活动现金净流量的调整机制。为提高业绩质量，避免通过账务调节出现虚假报表利润、对绩效年薪设置经营活动净现金流的调节机制，体现“现金为王”的理念，确保企业良性发展。具体的经营现金流调节系数见表 4-13。

表 4-13 经营现金流调节系数

经营活动现金净流入/经营净利润	经营现金流调节系数
100%以上	1.10
90%—100%	1.00
80%—90%	0.95
70%—80%	0.90
60%—70%	0.85
50%—60%	0.80
40%—50%	0.75
40%以下	0.70
0 以下	0.50

年度考核系数根据下属企业年度经营绩效考核等级得出，具体的对照关系见表 4-14。

表 4-14 年度考核系数

年度考核结果等级	优秀	良好	达标	不达标
年度考核系数	1.2	1.05	0.9	0.75

（3）特定考核指标的扣罚

对收入、两金、成本费用占比等上级单位要求的特定考核事项，作为特定扣减项，设立扣减上限，按距目标偏离度在基础年薪和绩效年薪总和上进行扣减。

①收入偏离扣减方式。收入每负偏离 2%，扣减年薪 0.5%，最多扣减年薪 5%。

②两金扣减方式。在两金占收入比重增加的情况下，额度每负偏离 2%，扣减年薪 0.5%；在两金占收入比重下降的情况下，额度每偏离 5%，扣减年薪 0.5%。此项最多扣减年薪 5%。

③成本费用占比扣减方式。成本费用占比每负偏离 0.5%，扣减年薪 0.5%，最多扣减年薪 5%。

#### （4）月度考核结果

月度考核扣发薪金情况，在年度进行再次核算，确定发放年薪。

### 4.5.2 总体绩效评价结果应用优化

#### （1）经营业绩结果与对下属企业工资总额挂钩

HT 公司坚持下属企业人工成本增幅不高于净利润增幅，同时执行经营业绩考核结果与下属各企业工资总额挂钩，经营业绩结果优秀的公司，工资总额在控制范围内可上浮百分之五；经营业绩结果为良好的公司，工资总额在控制范围内可上浮百分之三；经营业绩结果为达标的公司，工资总额不能超上年同期；经营业绩结果为不达标的公司，要通过压降人工成本，要求工资总额压降百分之五以上。

#### （2）经营业绩结果与干部职业晋升挂钩

根据所在组织年度经营业绩结果，对下属企业负责人进行按比例进行强制排名，并确定绩效等级，对经营业绩结果优秀的下属企业负责人，可优先提拔；对经营业绩结果不达标的下属企业负责人，一年内不得提拔，并根据经营完成情况，降低薪酬标准；连续两年经营业绩结果为不达标的下属企业负责人必须调岗或调离领导岗位。

#### （3）经营业绩结果与企业评优评先挂钩

经营业绩结果作为下属企业评优评先的前置条件，只有经营业绩结果达到良好及以上，才能参加 HT 公司各种先进集体等评选，对于经营业绩考核结果达到优秀、良好的下属企业，个人评优评先的指标可加大，鼓励大家争当绩效考核优秀的单位。

#### （4）任期考核结果优化

任期作为契约化管理，设置领导班子能上能下的机制。任期届满，根据任期考核结果合格的可以连任。经营绩效考核突出的人员，HT 公司根据干部管理规定，结合个人意愿进行选用提拔。对于经营绩效考核不达标的领导班子，将退出下属企业经理层，转任公司其他工作岗位，或根据 HT 公司的相关规定调整到其他单位任职。



## 第 5 章 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的保障措施及预期效果

### 5.1 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的保障措施

#### 5.1.1 制度保障

下属企业绩效管理体系优化方案想要顺利实施，必须有完善保障制度。主要提供以下五方面制度保障。

##### （1）进一步完善绩效管理制度

要想充分发挥业绩管理体系的作用，就必须进一步完相关制度。结合现有的管理制度，HT 公司针对下属企业绩效管理科学应用梳理梳理出相关制度至少应包括：经理层年薪管理条例、公司经营绩效管理办法、评优评先管理办法、领导契约化管理办法、经理层任期制管理办法。

##### （2）完善培训管理制度

在下属企业绩效管理制度制定后，所有参与绩效管理的相关人员必须有深入的了解和掌握，以确保绩效管理工作顺利开展。因此要完善培训管理制度，打破过去单一的培训方式，可以采用线上培训、邮件提示等多种方式将 HT 公司下属企业绩效管理体系相关制度宣贯到位。在制度使用过程中，会不断发现新的问题，评价体系要即时完善，必须不定期进行相关培训，确保大家了解最新要求。

##### （3）完善内部审计制度

为确保下属企业各种经营数据的真实性，HT 公司法律与审计部提前部署，年前先进行财务数据内部预审，同时组建专班在外部审计结束后进行二次审计，作为内部审计数据。同时有效结合任中审计、离任审计等专项审计工作，有效的反映下属企业实际经营情况，拒绝美化财务数据。

##### （4）完善绩效结果反馈制度

绩效考核的目的并不是为了扣发员工的工资，而是为了促进企业业绩提升。因此绩效考核的重点是绩效反馈与提升，必须创建科学的反馈机制。确定反馈的方法和形式，及时处理和即时反馈各单位的意见。

##### （5）完善绩效考核结果公示制度

为了确保绩效考核实现预期，使结果让人信服。考核工作必须公开、透明。因此，HT 公司必须完善结果公示机制，建立相关制度，确保接收各方监督，同时对收到的讯息建立处置机制，即时公布反馈。

### 5.1.2 组织保障

绩效考核工作复杂，且工作量巨大，因此需要成立一个组织机构来统筹管理，有效开展绩效考核办法优化、绩效考核评估及结果应用等工作。

#### （1）成立绩考委员会

为确保顺利完成绩效考核，成立“绩考管理委员会”，由各部门的部门长以及主要负责绩效考核的员工组成，负责全过程管理。

#### （2）组建各工作小组

根据各下属企业与 HT 公司签订的《年度经营绩效考核责任书》，成立综合组、财务评价组、内部审计组以及党建专项组，对下属企业的企业管理、财务数据、实际经营情况和党建管理等相关工作进行完成情况评估。计划部为绩效考核的牵头管理部门。负责工作发起、过程管控，结果汇总及结果发布。

#### （3）明确各工作小组职责

综合组以人事部为主，由人事部、办公室和计划部分工协作，负责从人员管理、企业经营、公司内部管理等角度进行考核评价。财务组以财务部为主，由财务部和法律与审计部对下属企业年度主要经营指标完成情况进行评价。内部审计组以法律与审计部为主，对各企业实际经营情况进行审计，使考核结果实事求是。党建专项组以党群部为主，负责对被考核单位全面落实党建工作进行评价。

### 5.1.3 资源保障

HT 公司加大绩效考核管理体系资源保障，从专项经费、信息化手段、宣传教育等几个方面，加大资源保障。

#### （1）划拨专项经费保障绩效管理工作推进

为完善经营业绩体系，划拨专项经费，可用于外部咨询、优秀企业调研等。绩效管理是一个系统性的工作，除了在内部了解需求外，也要眼光向外，积极向国内一流企业学习，向外部专业咨询团队了解，将工作扎实推进，确保完善后的绩效管理体系科学可行，推动 HT 公司高质量发展。

#### （2）采用信息化手段确保绩效管理工作高效推进

随着科技的飞速发展，大多数企业通过连接到电子和自动化系统，代替了传统的手工工作，有效的提高了企业运营效益，成为企业竞争的一种软实力。在绩效管理信息化平台中，要合理采集来自各方的信息。如果所有信息都是手工输入，那么管理过程将产生低效，这不利于绩效管理系统的运用。企业信息化水平的改善可以有效的提高各个业务的效率。建立智能化水平较高的绩效管理系统，各业务部门通过系统将评估内容发送到下属企业，各企业在系统中进行反馈，实现“无纸化办公”。下属企业管理人员及相关部门可以即时了解本单位考核结果，

如对结果有异议,可以通过系统提交申诉,信息化处理所有工作,不仅可以方便高效地完成工作,而且可以很好地留痕,一方面提高了工作效率,另一方面也为公司减少了能耗,有效压降了支出。

#### 5.1.4 文化保障

##### (1) 提高管理层的思想认识

在绩效管理工作中应建立起从上至下,人人参与的工作形式,固定模式、固定周期。接受考核的下属单位应认真对待考核,尤其是企业管理者应做好年度策划工作并带领企业全体员工共同努力,确保全年绩效目标任务的完成以在年底绩效考核中取得好的成绩。在面对年底的绩效考核时,应重点把握以考促改这个关键点,通过考核梳理分析年度策划工作的有效性和执行过程中的偏差情况,为来年的绩效目标制定、绩效目标任务完成和获得年度绩效考核好成绩奠定基础,为企业的良性发展提供动力。

##### (2) 做好宣传教育工作促进绩效管理工作推进

为了更好的宣传绩效评价政策,我们应该重点关注几点。第一是做好中层管理人员的绩效辅导,告知管理人员考核指标、如何考核、考核内容,引导员工达到考核指标。第二是做好对普通职员的宣贯,使他们能够清楚地了解企业的战略目标和本人的评价指标,了解如何达成目标,如何评估以及如何使用评估结果等情况;三是为了在实现绩效目标的推动过程中更有动力,要加强对中层管理者的绩效评价理论培训,特别是对新提拔的人员;他们不仅要有深厚的理论基础,了解评价的各个方面,而且要做出正确的评价,引导工作人员实现评价目标。当然,也要提高管理者对绩效考核在经营管理中的重要性的认识,促使管理者不断补充考核指标,提高经营效率。计划部、人事部应定期组织宣传,以会议或电子邮件的形式定期公开相关成果评估政策和系统,为了提高大家对结果评估的理解和重视,通过各种方式和手段宣传行为评估,积极宣传企业战略业务目标和评估理念,解释评估政策背景和指标权重设计,更好地完成各项任务。

### 5.2 HT 公司下属企业绩效管理体系优化方案实施的预期效果

针对目前 HT 公司下属企业绩效管理体系存在的一系列问题,采取本文中的优化方案,目前正在积极推进中,通过采取一系列的保障措施,预期能取得以下成效。

##### (1) 企业战略与绩效评价工作有效衔接

绩效评价的目的就是以考促改,推动企业的良性发展。企业的战略是企业的中长期发展规划,是通过年度计划的完成来推动的,年度任务的工作绩效情况通过年度绩效考核来评价,以考促改。HT 公司将年度目标与公司战略目标有效地

联系起来，在目标实现过程中不断动态调整，打造量体裁衣式的战略目标与年度目标要素分解的有机结合并在实施过程中根据各要素的监测结果进行动态调整，实现年度绩效评价指标 100%来源于企业战略动态分解。

### （2）员工对企业的战略认知度有所提高

由于各单位战略目标是继承了 HT 公司战略目标，年度绩效目标又来自企业战略目标，通过加大宣贯力度，HT 公司员工掌握企业文化及战略内容的比例会大幅上升，实现员工 100%了解，关键部门及关键岗位 100%熟知战略具体任务，认知程度有明显的提升，企业战略深入人心有助于企业战略的传导与执行。

### （3）企业的经营质量不断改善

由于净利润增长率、经营活动现金流与下属企业领导年薪直接挂钩，会推动各单位不断改善经营质量。原有的制度设置的是一个目标值，达到即可，很多时候企业会通过财务手段实现没有现金流的净利润，这是有毒的净利润，不利于企业的长期发展，同时混改完成后，需要对外部股东进行分红。通过关键指标与年薪挂钩，促进企业不断改善经营质量，HT 公司营业收入利润率会进一步提高，由 2019 年 5.03%、2020 年 5.37%提升到 2021 年（预计）的 7.12%。经营活动现金流不断改善，盈余现金保障倍数由 2019 年的 0.53 倍、2020 年的 0.62 倍优化到 2021 年（预计）的 0.95 倍，所有单位经营活动均实现现金流净流入。

### （4）下属企业领导积极性不断提高

改变不过去吃大锅饭，平均主义原则，与净利润规模挂钩方式，领导年薪可以上不封顶，可以有效提高领导的积极性。原制度时，各单位超额完成任务影响不大，各单位守着年度目标，超目标完成的动力不足，现有方式下，超额目标就有实际的收益，能大大提高积极性，有 50%的单位净利润超额完成年度目标。

### （5）干部职工的干事热情不断提升

建立契约化管理机制，实现领导干部能上能下，改过去提拔了就不能罢免的局面。通过契约化管理，提升广大干部职工的干事热情。用业绩说话，用能力说话，实现员工和企业的共同发展。

## 第 6 章 结论与展望

### 6.1 研究结论

科学合理的绩效管理是提高企业活力以及企业发展速度的有效工具，理论结合实际，聚焦 HT 公司下属企业绩效管理体系的问题，采用 BSC、KPI、目标管理等理论，从目标设置、考核周期、结果应用等方面对 HT 公司下属企业绩效管理体系进行优化重新构建组织绩效指标体系，以提高 HT 公司下属企业组织绩效评价水平，本文主要研究结论如下：

（1）HT 公司具备一定的绩效管理基础，但对下属企业绩效管理仍然存在一定的问题。主要问题包括指标与公司战略目标相脱节；企业分类未关注不同业务特性、不同发展阶段的特性；在指标及权重设计上一刀切，未考虑下属企业的实际情况，未能牵引企业长远协调平衡发展；考核结果应用不合理，习惯国企的吃大锅饭，严重影响干部工作积极性。

（2）下属企业绩效目标制定方式要优化。以 HT 公司制定的战略目标为基础，逐步分解，形成下属企业战略目标，拟定任期目标；将战略目标逐年分解，形成年度目标。

（3）下属企业考核指标设置要优化。一是优化考核对象分类。打破考核一刀切，有针对性的实现下属企业分类考核，根据下属企业业务特点不同、承担经营任务不同、发展阶段不同等特点，对所属企业分类方案做了调整。二是优化指标体系。按照“战略导向、问题导向、底线思维”的总体原则，结合国资委、集团公司等相关要求，将年度指标体系分为四大部分；任期指标分为基本指标和分类指标。三是优化指标权重设计。考虑针对下属企业指标权重设置存在“一刀切”式的不合性，结合所属各单位自身情况，量体裁衣，形成了各单位考核指标及权重。四是优化评价标准。考核尽量减少主观评价类的考核项，采取客观性的任务，达到考核要求值时，得权重分，超额完成或完成情况较好的，进行一定奖励加分。约束性指标，若违反企业经营管理中的底线要求，则扣除相应的分数。

（4）下属企业考核周期要进一步调整。考核周期的选择对于以考促改的有效性有着十分重要的影响，参考研究型 and 制造型企业的考评经验和会计事务所的报表审计准则，对下属企业的经营业绩考核采用财年为单位进行考核。在原来年度和任期考核的基础上，将考核周期优化为月度考核重点、年度全面评价、任期契约化管理。

（5）下属企业考核结果应用要优化。经营绩效考核结果与对下属企业工资总额、干部职业晋升、企业评优评先等挂钩，将任期进行契约化管理。

(6) 通过实施优化方案, 取得一定成效。企业战略与绩效评价工作有效衔接, 年度绩效评价指标 100%来源于企业战略动态分解; 员工对企业的战略认知度提高, 实现员工 100%了解, 关键部门及关键岗位 100%熟知战略具体任务; 企业的经营质量不断改善, 营业收入利润率会进一步提高且经营活动现金流不断改善; 下属企业领导积极性不断提高, 有 50%的单位净利润超额完成年度目标; 干部职工的干事热情不断提升。

## 6.2 未来展望

本文针对 HT 公司下属企业绩效管理体系的问题, 从目标制定、指标设置、考核周期、结果应用等方面, 提出 HT 公司绩效管理体系优化建议, 因理论深度和实践经验广度不够, 此次研究有几方面的问题:

一是调查的全面性有待进一步加强。访谈的覆盖面和调查问卷问题的全面性不够以及对所属各单位的经营情况和绩效管理了解的深度和广度不够, 造成绩效指标的 settings 和赋分情况的合理性不够。

二是绩效体系的优化研究现阶段属于初步运用阶段。针对当前绩效管理存在的问题提出绩效管理相应的优化方案, 理论联系实践再进行校正才能检验方案的有效性。

三是绩效优化方案推广性不足。HT 公司为第一家军工央企二级单位混企业, 企业属性上有军工企业和央企的特点, 因此, 绩效管理优化方案可推广性不足。

四是绩效优化方案系统性不足。特别是在集团企业中, 实施的各种战略和重点工作只有通过上下级合作才能完成, 因此推动上下级绩效管理合作是全面优化绩效管理工作的有效途径, 本文主要针对下属企业进行绩效优化, 因此系统性不足。

由于绩效管理是长期动态管理的过程, 因此希望能够继续以案例研究的方式, 针对 HT 公司下属企业绩效管理体系实际运行情况, 深入分析, 通过较长时间的实践跟踪, 重点对绩效目标在异动过程中的处理、绩效目标实施的跟踪、以及激励的策略进行研究, 真正实现通过绩效管理提升促进企业经营改善。

## 参考文献

- [1] Volkan Sonmez, Liliane Pintelon . A survey on performance management of operating rooms and a new KPI proposal [J]. The ENBIS - 19 Quality And Reliability , 2020, (12): 2595-2609.
- [2] PanelAngela Y.S. Parka, Rachel M.Krause. Exploring the landscape of sustainability performance management systems in U.S. local governments[J] . Journal of Environmental Management, 2021, (2) :12-15.
- [3] Schleicher Deidra J,Baumann Heidi M,Sullivan David W,Yim Junhyok. Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review[J] . The Journal of applied psychology . 2019, (7):21-22.
- [4] Cokins G. Enterprise Performance Management (EPM) and the Digital Revolution [R] . Performance Improvemeni, 2017, (56): 56-59.
- [5] Marr, B. and G. Schiuma. Business performance measurement-past, present and future [R] . Management Decision, 2018, (41): 680-687.
- [6] Altmetric Articles. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX[J] . International journal of human resource management, 2019, 30 (5) : 35-38.
- [7] Yongki L. et al Market orientation and business performance: evidence from franchising industry [R].International Journal of Hospitality Managements, 2015, (44): 28-37.
- [8] Bose, R. Understanding management data systems for enterprise performance management[R]. Industrial Management& Data Systems, 2006, (106): 43-59.
- [9] Aguinis, Herman. 绩效管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [10] Robert. Kaplan and David. Nortom The balanced scorecard-measures that drive performance [R]. Harvard BusineSS Review, 1992.
- [11] Muh Rokhim .Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced [J]. ScorecardJurnal Teknik Industri, 2018, 18(2): 168-175.
- [12] E. Wibisono, J. Parung, and T. Hartanto.Pengukuran Kinerja di PT Marajasa Transportama Menggunakan Balanced Scorecard dan Pembobotan SMART [J]. roceedings Simposium Nasional, 2008, 7.
- [13] Yigit Kazancoglu, Ipek Kazancoglu, Muhittin Sagnak. Fuzzy DEMATEL-based green supply chain management performance: Application in cement industry [J]. Industrial Management & Data Systems, 2018, 3.
- [14] 杜岩岩, 张赫. PDCA 循环理论视角下首尔国立大学绩效评估的策略及启示 [J].现代教育管理, 2020, (10): 106-115.
- [15] 孙宏伟. 绩效管理: 提升企业核心竞争力[J]. 社会科学版, 2005, (5): 38-39.
- [16] 罗双平. 绩效量化考核方法、案例及模板[M]. 北京: 化学工业出版社, 2010.
- [17] 郑美群, 蔡莉. 企业绩效的经济学理论依据[J]. 当代经济研究, 2013, (6): 57-61.
- [18] 付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [19] 盛明科. 中国政府绩效管理的研究热点与前沿解析—基于科学知识图谱的

- 方法[J]. 行政论坛, 2017, (2): 47-55.
- [20] 王辛平. 企业绩效评价体系影响因素分析[J]. 工业技术经济, 2005, (8): 51-52.
- [21] 王阿丽. 基于母公司战略的子公司组织绩效体系研究——以发电原水公司重组为例[J]. 财会学习, 2021, (10): 181-182.
- [22] 陈虹. 国内企业绩效管理现状调查[J]. 中国人力资源开发, 2013, (18): 56-59.
- [23] 郭党号. 我国中小企业绩效管理存在的问题[J]. 企业改革与管理, 2015, (18): 22-24.
- [24] 王文贤. 电子商务平台绩效评价指标体系构建和评价[J]. 商业经济研究, 2018, (01): 68-70.
- [25] 罗丽娟. 企业管理对激励机制的构建分析[J]. 营销界, 2020, (17): 161-162.
- [26] 蔡冀洪. 人力资源管理中绩效考核问题研究[J]. 人力资源管理, 2017, (1): 36-38.
- [27] 刘玉军. 我国企业绩效管理问题的分析[J]. 现代情报, 2014, (6): 180-181.
- [28] 孙伟明. YH 集团经营类子公司组织绩效管理体系优化研究[D]. 电子科技大学, 2020.
- [29] 何书玲, 王立辉. 目标管理在企业管理中的应用[J]. 现代管理, 2018, (2): 224-226.
- [30] 陈凤英, 马成文. 功效系数法在企业绩效评价中的应用[J]. 安徽工业大学(社会科学版), 2014, (4): 50-51.
- [31] 陈小军, 吉富星. 客户关系管理、内部控制与企业并购绩效测度综合评价——基于多元线性回归模型分析[J]. 管理评论, 2021, (08): 33-35.
- [32] 于启波. 浅谈企业绩效管理中 KPI 的应用[J]. 现代经济信息, 2017, (06): 116-117.
- [33] 张涵. 混合所有制国企改革的实施策略探究[J]. 今日财富, 2021, (12): 3-4.
- [34] 郇永军. 国企混改的四大关键问题[J]. 全球商业经典, 2019, (11): 30-33.
- [35] 任腾飞. 新时代国企改革进入“春播期”——专访知本咨询集团董事长刘斌[J]. 国资报告, 2019, (07): 100-104.
- [36] 孙鲲鹏, 方明月. 如何“混改”更好——国企混合所有制股权组合模式对企业绩效的影响[J]. 财贸经济, 2021, (6): 03-06.
- [37] 杨正宇, 杜红. 绩效管理实践之关键问题探析[J]. 商业研究, 2003, (7): 7-8.
- [38] 仲理峰. 建立科学有效的绩效管理系统[J]. 中国人力资源开发, 2003, (9): 20-23.
- [39] 张小文. 企业绩效管理中的现实问题与解决方案[J]. 中国人力资源开发, 2002, (8): 55-57.
- [40] 何翔皓. 目标调整的一般方法[J]. 领导科学, 1987, (2): 23-24.
- [41] 郑嘉悦. 企业绩效评价方法综述[J]. 管理观察, 2020, (19): 29-30.
- [42] 顾娟. 绩效管理工作中目标管理法的应用探析[J]. 现代营销(经营版), 2020, (10): 94-95.
- [43] 雷湧, 李红燕. 提高企业部门执行力 实现兴企战略目标[J]. 环球市场信息导报(理论), 2013, (10): 47.
- [44] 方文青, 谭健, 林先丰. 企业高质量发展 MBO 绩效体系构建与实施[J]. 现代商业, 2020, (25): 67-68.
- [45] 田德刚, 陈倩倩. 目标管理法在家具企业绩效管理中的应用[J]. 林产工业,



- 2020, 57(09): 91-93.
- [46] 毕意文 (IryBeiman), 孙永玲. 平衡计分卡中国战略实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [47] 王喆, 杨国栋. 平高校博士后科技人才培养绩效评价指标体系构建研究——基于平衡计分卡方法[J]. 科技管理研究, 2021, (15): 127-133.
- [48] 罗伯特·S.卡普兰. 组织协同: 运用平衡计分卡创造企业合力[M]. 北京: 商务印书馆, 2006.
- [49] 刘建岭. 基于平衡计分卡的出版企业绩效评估体系构建研究[J]. 科技与出版, 2017, (07): 39-43.
- [50] 张继德, 许小崇. 平衡计分卡在我国应用的现状、问题和对策[J]. 会计之友, 2014, (27): 123-126.
- [51] 李佳宜. 企业基于平衡记分卡的绩效管理研究[J]. 大众投资指南, 2020, (13): 59-60.
- [52] 陈海涛. 民族地区企业绩效的特征及其评价方法——基于 A 公司平衡记分卡的案例研究[J]. 经济研究参考, 2017, (70): 84-88.
- [53] 程莹. 平衡记分卡在企业绩效管理中的应用[J]. 现代经济信息, 2019, (06): 80-80.
- [54] 陶峥、杨超. 平衡计分卡在企业绩效管理中的运用——以 A 制药企业为例[J]. 经营与管理, 2018, (08): 33-36.
- [55] 陈曦. 基于 OKR 与 KPI 整合应用的绩效管理优化研究[D]. 上海社会科学院, 2019.
- [56] 李森峰. 物流配送公司员工绩效考核体系的优化研究[J]. 经济师, 2019, (04): 266-267.
- [57] 黄绍浒, 高忠华. 汽车模具企业的绩效分配模式优化探析[J]. 中国商论, 2019, (11): 159-160.
- [58] 赵亚荣. 关键绩效指标考核方法在应用中存在的问题及对策[J]. 经贸实践, 2017, (07): 181-183.
- [59] 车永星. 企业绩效管理中绩效沟通问题及对策研究[J]. 中国集体经济, 2018, (33): 56-57.
- [60] 刘哲. 我国企业实施绩效管理的现状及对策研究[J]. 现代营销, 2018 (09): 173-174.
- [61] 刘娟. 基于 KPI 的绩效管理体系研究[J]. 中国标准化, 2017, (10): 80-81.
- [62] 贺镜帆. 基于 KPI 理论的航空运输企业经济效益关键绩效控制[J]. 现代商业, 2020, (32): 151-153.
- [63] Eladio Domínguez, Beatriz Pérez. A taxonomy for key performance indicators management [J]. Computer Standards & Interfaces, 2019, 5(64): 24-40.
- [64] Aygul Z. Ibatova, Valentina I. Kuzmenko, G. S. Klychova. Key performance indicators of management consulting [J]. Management Science, 2018, 5(8): 475-482.
- [65] M. K. Ciptani. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar [J]. Jurnal akuntansi dan keuangan, 2004, 2(2): 21-35.
- [66] Abtahi, A. R . , Khalili-Damghani, K. Fuzzy data envelopment analysis for measuring agility performance of supply chains [J]. International Journal of Modelling in Operations Management, 2011, (3): 263 - 288.

- 
- [67] 郭婷. KPI 在企业绩效考核管理中的应用初探[J]. 会计师, 2020, (21): 9-10.
- [68] 熊玲, 徐俊杰, 周燕. 企业新生代员工有效激励研究[J]. 科技创业月刊, 2017, 30(19): 92-94.
- [69] 宋德玲, 监文慧. 东北地区中小企业基层员工非物质激励模型构建及应用[J]. 辽宁大学学报 (哲学社会科学版), 2021, 40(02): 80-85.
- [70] 马晶. 西方企业激励理论述评[J]. 经济评论, 2016, (06): 152-157.

## 附录 A HT 公司下属企业绩效管理调查问卷

### 一、调查问卷说明

本次问卷的目的在于对公司下属企业绩效管理的整体情况进行科学调查,为公司建立和优化绩效管理体系提供客观依据。调查面向下属企业各级各类人员,采用无记名的方式。

问卷调查采取匿名方式填写。所有的问题都没有对错和好坏之分,只是表达了您个人对公司绩效管理现状的意见和看法。

### 第一部分 个人资料

1.您所属层级 ( )

A. 高层

B. 中层

2.您在 HT 公司的累计工作时间为 ( )

A.1 年以内 (含 1 年)

B. 1—3 年 (含 3 年)

C. 3—5 年 (含 5 年)

D. 5—8 年 (含 8 年)

E. 8 年以上

### 第二部分 战略规划

1.您认为 HT 公司有明确的发展战略 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

2.您认为公司目前的经营活动能有效支撑集团战略目标的实现 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

3.您是主要从以下哪个渠道知道 HT 公司整体发展战略以及年度战略目标 ( )

- A. 公司文件
- B. 经营会议
- C. 直接上级
- D. 公司宣传
- E. 根本不知道发展战略以及年度战略目标

## 第二部分 绩效管理

4. 您认为公司目前绩效管理较科学 ( )

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

5.您认为公司目前绩效管理对员工有激励性 ( )

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

6.您认为如果公司改进绩效管理可以提升公司经营业绩 ( )

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

7.您认为只要尽力提升自己的工作绩效,就能够获得更高的薪酬 ( )

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

8.您认为公司绩效管理工作与公司发展战略的相关性很大 ( )

- A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

9. 您认为公司的绩效管理工作对提高员工的绩效很有帮助 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

10. 过去一年中, 你对你所在单位领导班子的绩效是认同的 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

11. 您认为公司的绩效管理制度很完善 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

12. 您认为考核指标的设置很科学、很合理 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

13. 您的工作目标是由您与上司共同商讨确定的 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

14.我们公司领导班子的绩效很高（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

15.您认为下属企业的绩效考核应由集团公司来设计和实施（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

16.在过去一年中，您对公司的绩效管理的态度是支持（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

17.您认为公司的绩效考核结果很公平（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

18.您认为考核结果真正体现了您的绩效（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同
- D. 不太认同
- E. 很不认同

19.您认为有重新设计绩效考核的必要（ ）

- A. 非常认同
- B. 比较认同
- C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

20. 您认为公司的绩效管理工作对提高自己的工作能力很有帮助 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

21. 您与上司经常就绩效的情况进行沟通 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

22. 您认为现行的绩效考核能够很好的考核下属企业负责人及领导班子 ( )

A. 非常认同

B. 比较认同

C. 基本认同

D. 不太认同

E. 很不认同

23. 你认为下属企业绩效指标最应体现那个内容 ( )

A. 经营情况

B. 管理情况

C. 生产情况

D. 销售情况

E. 财务情况

24. 您认为以下哪些内容应在绩效指标中体现 ( ) (可多选)

A. 财务指标 (利润总额指标、收入、成本率、费用率、应收款率等)

B. 内部管理指标 (经营管理、财务管理、安全生产、内部管理)

C. 工程项目

D. 党建团建

E. 廉洁自律

25. 如果 HT 公司对下属企业领导班子实施考核, 您认为哪个环节最薄弱 ( )

- A. 考核制度
- B. 考核过程
- C. 考核结果运用
- D. 考核反馈
- E. 考核指标

26.如果集团公司对下属企业领导班子实施考核,您认为考核结果应运用在哪些方面( ) (可多选)

- A. 奖金
- B. 降职
- C. 免职
- D. 升职
- E. 评选先进

非常感谢你完成了这份调查问卷!

不知你是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点需要表达。如果有,请把他们填写在下面的横线处。你对下属企业绩效管理的想法、观点或关注的问题是:

---