

分类号：  
学号：20212216209

密级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学 硕士学位论文



## 武汉设计研究院绩效管理体系优化研究

学位申请人	陈金良
指导教师	刘追 教授
申请学位门类级别	专业硕士
学科、专业名称	工商管理
研究方向	人力资源管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2024 年 10 月

分类号：  
学号：20212216209

密级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 武汉设计研究院绩效管理体系优化研究

学位申请人	陈金良
指导教师	刘追 教授
申请学位门类级别	专业硕士
学科、专业名称	工商管理
研究方向	人力资源管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2024 年 10 月

**Performance Management System Optimization Research at CCTEG  
Wuhan Engineering Company**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

By

**Chen Jin-liang**

**(Human Resource Management)**

Dissertation Supervisor: Prof. Liu Zhui

October, 2024

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：陈金良

时间：2024年10月26日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：陈金良

时间：2024年10月26日

导师签名：刘延

时间：2024年10月26日

## 摘要

在新时代的发展格局中，绩效管理是驱动国有企业实现高质量发展的核心动力。随着国有企业改革的不断深入，绩效考核被提升至战略层面，成为衡量改革成效和推动企业转型升级的关键因素。中煤科工集团武汉设计研究院有限公司是一家有 70 年历史的科技型国有企业，在国内煤炭勘察设计领域具有举足轻重的地位。目前，企业在技术创新方面取得了一定成就，但在绩效管理方面仍存在诸多挑战，不仅影响了企业的管理效率和业绩，更影响了科技创新的推进和成果的转化。建立健全与新时期企业发展需要相匹配的绩效管理体系，成为企业发展的当务之急。

本文以中煤科工集团武汉设计研究院有限公司为例，在明确科技型国有企业绩效管理体系优化必要性的基础上阐述了研究思路、研究内容以及研究方法，归纳分析了所涉及的概念和理论，并进行了文献综述。其次，通过深度访谈和问卷调查，发现企业目前的绩效管理体系存在绩效计划制定不合理、绩效实施过程不顺畅、绩效考核流程不规范、绩效反馈和结果应用不全面等问题；造成这些问题的原因主要有绩效管理重视度不足、组织结构和流程设计不合理、绩效管理支持基础薄弱、绩效管理适应性不够。再次，根据绩效管理体系优化设计的原则与目标，从绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈四方面提出了企业绩效管理体系的优化方案。最后，提出了战略保障、组织保障、制度保障、文化保障以及技术保障等保障措施。

本文在研究过程中借鉴目标设定理论、双因素理论、公平理论以及控制理论等经典理论的核心思想，采用文献研究法、访谈法以及问卷调查法等研究方法，建立了一套科学合理、更加符合企业发展的绩效管理体系。研究成果不仅提升了企业本身的绩效管理水平和核心竞争力，也为同类型科技型国有企业的绩效管理提供了经验借鉴。

**关键词：**武汉设计研究院；科技型国有企业；绩效管理；体系优化

## Abstract

In the development landscape of the new era, performance management stands as the core driving force for state-owned enterprises to achieve high-quality development. As the reform of state-owned enterprises continues to deepen, performance assessment has been elevated to a strategic level, becoming a key factor in measuring the success of reforms and propelling the transformation and upgrading of enterprises. CCTEG Wuhan engineering company, a state-owned enterprise with a rich 70-year history, has solidified its prominent role in the domain of domestic coal exploration and design. Despite notable accomplishments in the realm of technological innovation, the company confronts significant challenges in its performance management practices, which have been found to impact not only the efficiency of management and overall business performance but also the momentum and translation of scientific and technological advancements into tangible outcomes. Consequently, the development and implementation of a performance management system that aligns with the evolving demands of the modern enterprise has become an imperative for the company's progression.

This thesis, using CCTEG Wuhan engineering company as a case study, delineates the rationale for optimizing the performance management systems within technology-oriented state-owned enterprises. It presents a comprehensive exposition of the research methodology, including the conceptual framework, content, and the array of methods employed. The thesis incorporates an analytical synthesis of the relevant concepts and theories, bolstered by an exhaustive literature review. Subsequently, the research uncovers, through meticulous interviews and extensive questionnaire surveys, a spectrum of issues plaguing the company's current performance management system. These issues range from the formulation of impractical performance plans to the obstructions encountered in the performance implementation process, the irregularities in the performance assessment procedures, and the shortcomings in the comprehensive application of performance feedback and outcomes. The root causes of these maladies are attributed to a pervasive lack of emphasis on performance management, a structural and procedural design that is ill-suited to the organization's needs, an underdeveloped foundation for performance management support, and a performance management system that is ill-equipped to adapt to the dynamic shifts in the business landscape. Furthermore, the thesis advances a set of optimization strategies for the company's performance management system, meticulously crafted in accordance with the principles and objectives of system enhancement. These strategies are articulated across four critical dimensions: performance planning, implementation, assessment, and feedback. In addition to these, a robust framework of safeguards is proposed to underpin the successful execution of these strategies, encompassing strategic, organizational, systemic, cultural, and technological

guarantees.

In the research process of this thesis, classic theoretical frameworks such as goal setting theory, two-factor theory, equity theory, and control theory have been referenced, drawing on their core principles. Employing research methodologies like literature review, interview, and questionnaire survey, a performance management system has been established that is scientifically sound and more aligned with the company's development objectives. The findings are poised to elevate the company's performance management standards and enhance its core competencies. Moreover, the insights garnered are anticipated to serve as a valuable reference for the performance management practices within the broader spectrum of technology-oriented state-owned enterprises.

**Key words:** CCTEG Wuhan engineering company; technology-oriented state-owned enterprise; performance management; system optimization

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究目的及内容.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究内容.....	3
1.3 研究方法及技术路线.....	4
1.3.1 研究方法.....	4
1.3.2 技术路线.....	5
第 2 章 理论分析与文献综述.....	6
2.1 概念界定.....	6
2.1.1 绩效.....	6
2.1.2 绩效管理.....	6
2.1.3 绩效管理体系.....	7
2.2 理论基础.....	8
2.2.1 目标设定理论.....	8
2.2.2 双因素理论.....	8
2.2.3 公平理论.....	9
2.2.4 控制理论.....	9
2.3 国内外研究综述.....	10
2.3.1 国外研究现状.....	10
2.3.2 国内研究现状.....	11
2.3.3 文献评述.....	13
第 3 章 武汉设计研究院绩效管理现状分析.....	14
3.1 公司概况.....	14
3.1.1 公司组织结构.....	14
3.1.2 公司经营情况.....	15
3.1.3 公司人力资源现状.....	15

3.2	绩效管理体系现状调查工具设计 .....	16
3.2.1	访谈提纲 .....	16
3.2.2	调查问卷 .....	18
3.3	绩效管理体系现状分析 .....	19
3.3.1	绩效计划现状分析 .....	20
3.3.2	绩效实施现状分析 .....	21
3.3.3	绩效考核现状分析 .....	21
3.3.4	绩效反馈现状分析 .....	22
第 4 章	武汉设计研究院绩效管理体系存在问题及原因分析 .....	24
4.1	存在问题分析 .....	24
4.1.1	绩效计划制定不合理 .....	24
4.1.2	绩效实施过程不顺畅 .....	24
4.1.3	绩效考核流程不规范 .....	25
4.1.4	绩效反馈和结果应用不全面 .....	25
4.2	问题成因分析 .....	26
4.2.1	绩效管理重视度不足 .....	26
4.2.2	组织结构和流程设计不合理 .....	27
4.2.3	绩效管理支持基础薄弱 .....	27
4.2.4	绩效管理适应性不够 .....	27
第 5 章	武汉设计研究院绩效管理体系优化方案 .....	29
5.1	优化目的 .....	29
5.1.1	提升公司管理水平 .....	29
5.1.2	驱动员工创造价值 .....	29
5.1.3	实现公司战略目标 .....	29
5.2	优化原则 .....	29
5.2.1	管理实效最大化原则 .....	29
5.2.2	前瞻性与适应性协同原则 .....	30
5.2.3	动态管理原则 .....	30
5.3	优化内容 .....	30
5.3.1	绩效计划优化 .....	31
5.3.2	绩效实施优化 .....	33
5.3.3	绩效考核优化 .....	33
5.3.4	绩效反馈优化 .....	35

5.4 预期优化效果 .....	36
5.4.1 实现绩效管理流程的系统化与精细化 .....	36
5.4.2 提升绩效目标的精准性与适应性 .....	37
5.4.3 强化组织协同效能与资源整合 .....	37
5.4.4 提高战略执行力与决策效率 .....	37
第 6 章 武汉设计研究院绩效管理体系优化的保障措施 .....	38
6.1 战略保障 .....	38
6.2 组织保障 .....	38
6.3 文化保障 .....	39
6.4 制度保障 .....	39
6.5 技术保障 .....	40
第 7 章 研究结论与展望 .....	41
7.1 研究结论 .....	41
7.2 研究不足与展望 .....	41
参考文献 .....	43
附录 A 绩效管理访谈提纲 .....	46
附录 B 绩效管理调查问卷 .....	47
附录 C 绩效考核相关资料 .....	49
致谢 .....	52
作者简介 .....	53

# 第1章 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

国有企业是实现中国特色社会主义的重要政治基础和物质保障，在关系国家安全和国民经济命脉的主要行业和关键领域占据支配地位，是国民经济的重要支柱。近年来，党和国家不断深化国有企业改革，力争将国有企业打造成为现代化、市场化、法治化的企业组织形态，以增强其竞争力、创新能力和持续发展动力，为推动经济高质量发展、实现国家战略目标提供有力支撑。党的二十大报告指出，“深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力”，为新时期如何进一步深化国有企业改革提供了方向。国务院国资委为贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革的重要批示指示精神，先后印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》《关于完善中央企业功能分类考核实施的方案》《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》等文件，作为国有企业深化改革的指导性纲领文件，提出了分类考核、探索市场化股权激励和超额利润分享等改革思想。旨在激发国有企业创新发展的活力，进而建设世界一流科技创新型现代国有企业，通过现代企业制度改革，提升国有企业用人体制机制的市场化水平，建立分层分类、业绩导向、差异化安排的长效激励机制，优化企业组织架构，提升国有企业经营水平。

在推进国有企业改革的过程中，要立足国有资本的战略定位和发展目标，结合不同国有企业在经济社会发展中不同的作用、现状和发展需要，分类推进国有企业改革思想的实施，以解决多年来国有资本功能不清、定位不准、目标多元的问题。科技型国有企业是以技术创新和知识密集为特点的国有企业，在推动国家科技进步、提升产业竞争力和促进经济转型升级方面具有重要作用。相较于普通国有企业，科技型国有企业更加注重技术创新和人才培养，具有更高的技术密集性和高风险性，并且组织结构更为专业化，对知识产权保护更加重视。这些特点决定了科技型国有企业在经营管理和发展战略上需要采取更为灵活和前瞻的策略。然而，由于历史原因，科技型国有企业存在行政色彩浓厚、管理人员冗余、效率低下、员工潜能激发不够、人才流失率高等弊端。如何通过绩效管理改革突破体制机制障碍，充分调动员工积极性，增强员工的获得感，更好地帮助科技型国有企业适应日趋激烈的市场竞争，实现转型升级、提质增效、做强做优做大的目标，进一步放大国有资本的功能，是当前科技型国有企业管理者必须直面的问题。

中煤科工集团武汉设计研究院有限公司（以下简称“武汉设计研究院”）是一家拥有70年历史的科技型中央国有企业，是综合甲级勘察设计研究企业，在国内煤炭勘察设计领域具有举足轻重的地位。武汉设计研究院在近些年发展中，积极落实党和国家关于国有企业改革的相关政策制度，根据国有企业改革的主要内容和具体要求不断调整自身的组织架构，创新经营模式，使自身能够更好地推动科技创新发展、服务于国家战略需求。然而，组织架构和经营模式的重大调整给企业的绩效管理带来了诸多问题，使绩效管理体系与顶层战略脱节，绩效管理举措无法有效落实到具体部门，严重影响了企业的绩效管理工作的效率，使得绩效管理无法支撑企业战略的实施，削弱了企业在市场中的核心竞争力。因此，武汉设计研究院必须采取果断措施，对现有的绩效管理体系进行根本性的优化和升级。

基于上述分析，本文以武汉设计研究院为例，在梳理国内外已有研究和相关理论的基础上，归纳总结武汉设计研究院运营基本情况以及现行绩效管理体系的现状，分析其中存在的主要问题和成因，提出优化方案并配以保障措施。本文旨在通过绩效管理体系的优化，使武汉设计研究院的绩效管理体系能够匹配新时期企业的发展战略和组织架构，提升企业绩效管理水平，增强企业核心竞争力，并为同类型科技型国有企业绩效管理体系的优化提供理论依据和实践启示。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

本文在充分回顾已有研究的基础上，通过问卷调查以及深度访谈等方式，将研究主题聚焦在武汉设计研究院的绩效管理体系优化设计。研究成果一方面丰富和拓展了绩效管理体系以及绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈等方面的理论应用，进一步延伸了国内外学者对绩效管理这一主题的相关研究；另一方面，以武汉设计研究院作为研究案例，使绩效管理的理论及研究更符合科技型国有企业的范畴，一定程度上推动了绩效管理相关研究在科技型国有企业中的应用。

#### （2）实践意义

科技型国有企业目前正处于深度转型期，构建科学合理的绩效管理体系是科技型国有企业全面深化改革、实现做强做优做大的必然要求和重要内容。本文以武汉设计研究院为研究对象，所获得的研究成果一是能够有效提升企业自身绩效管理体系的合理性与科学性，使其更好地匹配企业顶层战略与组织架构，推动战略目标的实现；二是能够为同类型科技型国有企业的绩效管理体系优化提供思路，对整个行业建立科学合理且有效的绩效管理体系具有一定的指导和借鉴意义。

## 1.2 研究目的及内容

### 1.2.1 研究目的

本文要实现以下研究目的：第一，完成武汉设计研究院现行绩效管理体系的现状调查；第二，剖析武汉设计研究院现行绩效管理体系存在的主要问题及问题成因；第三，基于现状调查和问题成因分析的研究结果，对标科技型国有企业的深化改革要求，提出武汉设计研究院绩效管理体系的优化方案；第四，从多个角度制定完善的保障措施，确保绩效管理体系优化方案能够顺利落地。

### 1.2.2 研究内容

本文采用“发现问题——分析问题——解决问题”的研究思路，首先，充分分析开展研究的必要性，明确具体研究问题；其次，挖掘当前武汉设计研究院绩效管理体系存在的问题及问题成因；最后，提出武汉设计研究院绩效管理体系的优化方案和保障措施，具体的研究内容分为以下七个部分。

第一，绪论。充分分析开展研究的必要性，阐述本文的研究背景和研究意义，明确本文的研究目的、研究内容以及研究方法，为研究顺利开展奠定基础。

第二，理论分析与文献综述。界定“绩效管理”这一主题的相关概念，总结归纳本文开展研究用到的理论基础，梳理国内外关于绩效管理的相关文献，并进行文献述评。

第三，武汉设计研究院绩效管理现状分析。介绍武汉设计研究院的组织架构、人力资源组成、行业优势特色等基本情况，通过深度访谈及问卷调查等方法分析武汉设计研究院绩效管理体系的现状。

第四，武汉设计研究院绩效管理体系存在问题及原因分析。基于深度访谈的结果以及问卷调查的数据，对武汉设计研究院现行绩效管理体系存在的问题以及问题成因进行深度剖析。

第五，武汉设计研究院绩效管理体系优化方案。明确武汉设计研究院绩效管理体系优化的原则与目标，基于绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈的绩效管理全过程提出优化方案，并分析优化方案预期可以达到的效果。

第六，武汉设计研究院绩效管理体系优化的保障措施。为保证绩效管理体系优化方案能够顺利落地，从战略保障、组织保障、制度保障、文化保障以及技术保障等方面提出相应的保障措施。

第七，研究结论与展望。对本文所得出的研究结论进行总结归纳，指出优化绩效管理体系对科技型国有企业转型升级、提质增效以及可持续发展的重要意义，并总结未来的研究展望。

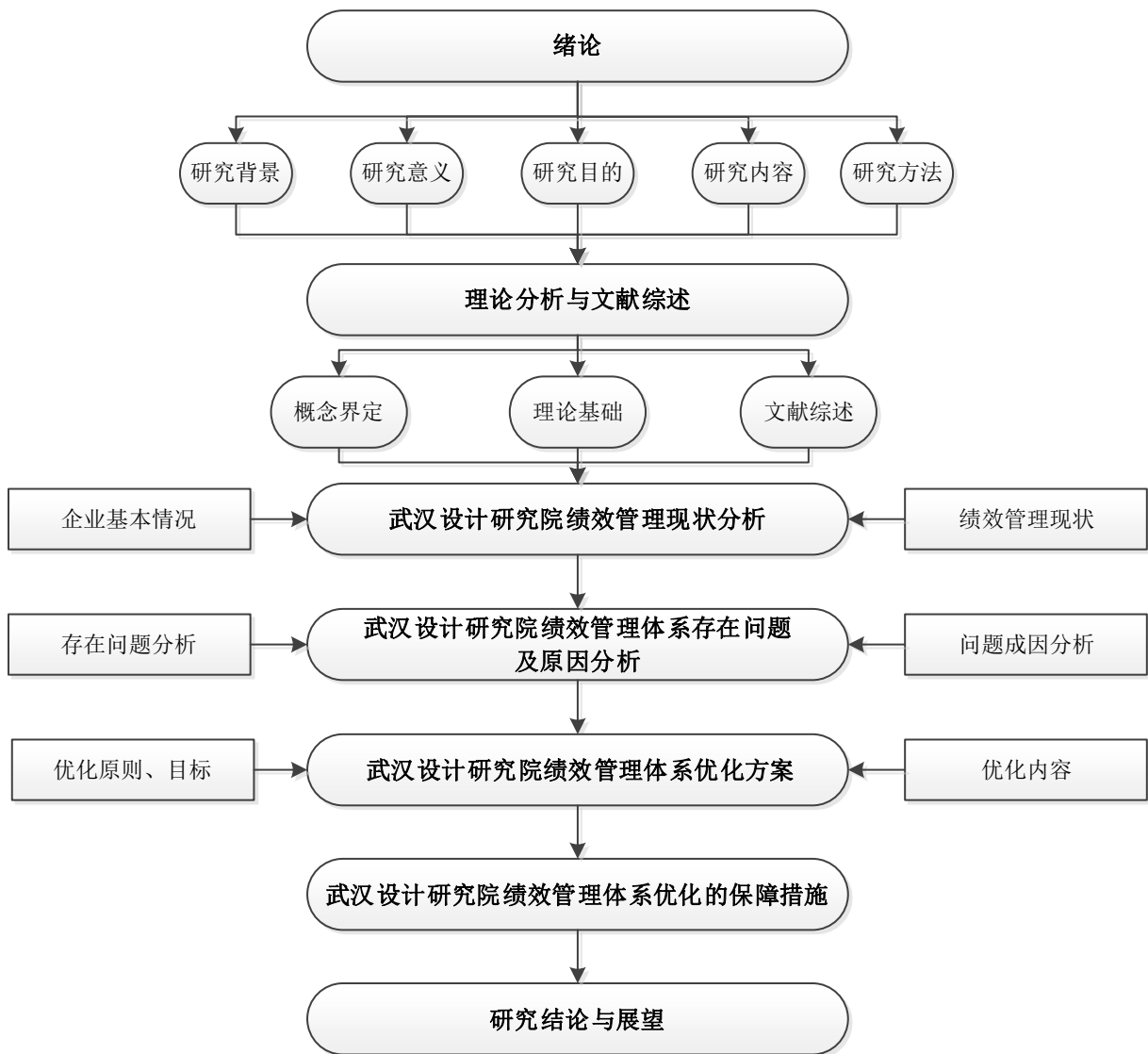


图 1-1 技术路线

### 1.3 研究方法及技术路线

#### 1.3.1 研究方法

为达成研究目的，本文主要运用了以下研究方法：

(1) 文献研究法。通过大量阅读与绩效管理领域相关的文献资料，归纳“绩效管理”这一主题相关概念的理论内涵，对国内外已有研究进行综述，总结研究脉络、归纳研究不足，为本文研究的开展提供理论支持。

(2) 访谈法。为深入剖析武汉设计研究院现行绩效管理体系存在的问题，制定访谈提纲，针对公司的中层管理者、基层管理者以及骨干员工代表共计 16 人开展深度访谈，了解他们对企业现行绩效管理体系的理解与看法，为绩效管理体系优化方案的设计提供

可靠依据。

(3) 问卷调查法。基于研究内容及访谈结果设计科学、合理的调查问卷，向武汉设计研究院的管理者和普通员工共计 298 人发放，利用问卷数据全方位、多层次地分析武汉设计研究院现行绩效管理体系的现状，并诊断其中存在的问题，为绩效管理体系优化方案的设计提供数据支撑。

### 1.3.2 技术路线

本文在梳理相关研究脉络的基础上，运用科学的理论方法对整个研究的逻辑以及文章脉络进行了设计，技术路线图如图 1-1 所示。

## 第2章 理论分析与文献综述

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 绩效

“绩效”是一个多维度、多层次的概念，从不同的角度观察衡量会得到差异性的结果，因此在研究中，对绩效的定义需要考虑不同组织和个人的具体情况和目标，并结合所研究的具体背景进行综合界定。当前关于绩效的概念内涵，学术界主要有三种观点，分别将绩效视作结果、行为以及结果和行为的结合。

将绩效视作结果的研究强调了绩效的终极目标，即实现预定的业务目标或达到期望的成果，在这种理解下，绩效被视为企业或个人取得的具体成果，可以通过具体的财务指标进行衡量（Kane, 1996）。然而，单纯地强调绩效是一种结果，会导致员工和企业过分追求结果而忽视对行为过程的控制，造成工作结果的不稳定性（Murphy, 1989）。因此，将绩效视作一种行为的观点开始出现，这一观点强调了绩效的过程性特征，即达到绩效目标所需展现的行为和活动，在这种理解下，更是一种积极的行为和工作方式，如团队合作、创新能力、领导力等，可以通过个人的技能水平和贡献度来衡量（Campbell等, 1990; Kassarnig等, 2018）。在具体的管理实践中，绩效在考虑结果的同时也要关注员工和企业的行为表现，因此又有学者认为需要将行为和结果同时纳入绩效的内涵。例如，Brumback（1998）认为，行为不仅是结果的工具，行为本身也是结果，在进行绩效的界定时要同时包含行为和结果。彭剑锋（2011）支持了这一观点，认为绩效既包括组织要求的行为，也包括通过行为所达到的效果和效率。在这种理解下，绩效是结果和行为之间的综合体现，注重了绩效目标的达成同时也关注了达成目标的过程和方式。

#### 2.1.2 绩效管理

绩效管理的概念和理论最早由美国管理学家奥布里·丹尼尔斯正式提出，其核心内容和本质在于通过科学有效的绩效组织管理提升员工和组织的绩效水平，促进组织战略目标的实现（Daniels, 1985）。在此之后，众多学者从不同角度提出了绩效管理的概念，例如，Brown等（2019）将绩效管理定义为“识别、测量和发展个人和团队的绩效，并将绩效与组织的战略目标对齐”，强调了绩效管理与人力资源发展的紧密联系，以及绩效管理在帮助组织实现其战略目标中的重要作用。方振邦和杨畅（2019）指出，绩效管理是在组织的愿景、使命和价值观的指导下，通过闭环过程以提升企业核心竞争力、实