

分类号：
学 号：20192216114

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学 硕 士 学 位 论 文



大连双诚员工绩效评价体系研究

学 位 申 请 人	梁春红
指 导 教 师	王生年教授
申请学位门类级别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2022年5月

分类号：
学 号：20192216114

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



大连双诚员工绩效评价体系研究

学 位 申 请 人	梁春红
指 导 教 师	王生年教授
申请学位门类级别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2022年5月

**Study on Employee Performance Evaluation
of Dalian Shuangcheng**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Liang Chun-Hong

Dissertation Supervisor: Prof. Wang sheng-nian

May, 2022

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：梁春红

时间：2022年5月30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：梁春红

时间：2022年5月30日

导师签名：王博

时间：2022年5月30日

摘 要

随着新时代的到来，国内企业新增数量呈现井喷之势，代理记账需求也随之加大。这无疑给代理记账行业的发展提供潜在需求，尤其是近几年代理记账机构的快速增长，也从侧面形成印证。但是由于代理记账行业鱼龙混杂，代理记账管理机制不够完善，行业法律意识薄弱、同业之间低价竞争现象普遍等特点，使得提高代理记账机构与人员综合素质的需求呼声越来越高。在新模式、新技术出现的今天，一套科学有效的绩效评价体系，能够使企业更加合理的开发人力资源、激发员工的潜能，进而提升企业核心竞争能力，从而在市场竞争战中取得先机，赢得胜利就显得尤为重要。双诚财管公司，于2007年成立的一家大连本土代理记账公司，公司主营企业注册、代理记账、财务咨询业务。经过近十余年发展，企业由原先的“小作坊式”发展为公司型专业中介服务机构；企业的业务也由单一的传统代办、代理记账业务，财务咨询业务为主，纵向发展至税收筹划、金融服务等方面，同时业务横向拓展集互联网信息服务、科技培训、专业财税人员校企合作等多元化、3-5专业财税管理机构。本文通过分析双诚公司高速发展期间绩效评价体系搭建、运行过程中面临的问题及解决方案，对提升该企业凝聚力、竞争力具有十分重要的意义。

在对双诚公司员工绩效体系进行具体研究以前，本文首先对绩效、绩效评价、绩效评价体系三方面进行理论方面的分析，以亚当斯的公平理论、双因素理论、利益相关者理论、激励理论作为本文的理论基础，并具体阐述了绩效评价体系的制度背景。在理论分析过后，本文对双诚公司的案例进行了详细的介绍，其中包括双诚公司发展概况、公司主要业务类型、员工基本情况、绩效评价组织情况、存在的问题，随后进入本文主体部分，对员工绩效评价体系改进及目标进行分析。在绩效评价优化体系设计中，充分考虑到公司业务范围、员工岗位职责特征、绩效评价体系的选取和权重比例、企业内外部需求、沟通反馈渠道保障几方面展开。

通过大连双诚公司绩效评价体系现状分析研究后，发现大连双诚公司目前绩效评价中主要存在三方面的问题：首先，该公司在绩效评价设计时，未遵循绩效管理自上而下的绩效考核目标分解法、在人员培养过程中缺乏专业型员工的成长问题引导、并且简单的将实习员工与正式员工绩效采用同一标准，其绩效评价方法相对单一；其次，针对企业专业性人才的发展，现行绩效未能起到全面反映绩效结果及人才技能发展的需求，指标体系尚不健全；再者，对于员工自我激励作用也不大。针对以上问题，运用绩效评价理论优化员工绩效评价优化体系，针对如何保障实施本文提出的优化方案，分别从制度和认识二方面提出了建议，确保优化后的员工绩效评价体系能够全面、准确的落实。本文通过对大连双诚公司绩效评价体系的研究，可以为专业人才集中的中小企业，在绩效评价管理方面提供思路与借鉴，为企业的绩效评价管理水平提供升出一份力。

关键词：专业服务机构；员工绩效；绩效评价；会计事务所

Abstract

With the arrival of the new era, the number of new domestic enterprises present a blowout trend, the demand for bookkeeping also increases. This undoubtedly provides potential demand for the development of bookkeeping industry, especially in recent years, the rapid growth of bookkeeping institutions, but also from the side of the formation of reflection. But due to the bookkeeping industry mixed, bookkeeping management mechanism is not perfect, weak legal awareness of the industry, low price competition between the common phenomenon and other characteristics, making the demand for improving the overall quality of bookkeeping institutions and personnel is increasingly high. In the emergence of new models and new technologies today, a set of scientific and effective performance evaluation system can enable enterprises to develop human resources more reasonably, stimulate the potential of employees, and then enhance the core competitiveness of enterprises, so as to obtain the first opportunity in the market competition, it is particularly important to win. Shuangcheng financial management company, established in 2007 a local bookkeeping company in Dalian, the company's main business enterprise registration, bookkeeping, financial consulting business. After nearly ten years of development, the enterprise from the original "small workshop" to the company professional intermediary service organization; The business of the enterprise has also changed from a single traditional agent, bookkeeping business, financial consulting business, vertical development to tax planning, financial services and other aspects, while the business horizontal expansion set Internet information services, scientific and technological training, professional finance and taxation personnel school-enterprise cooperation and other diversified, professional finance and taxation management organizations. This thesis analyzes the problems and solutions faced in the construction and operation of the performance evaluation system of Shuangcheng Company during its rapid development, which is of great significance to improve the cohesion and competitiveness of the company.

In specific research was carried out on the double cheng company employee performance system, this article first to the performance, performance evaluation, performance evaluation system in three aspects: the theory of analysis, with Adams equity theory, stakeholder theory, two-factor theory, system management theory as the theoretical basis of this article, and expounds the system of performance evaluation system of the background. After theoretical analysis, in this thesis, the double shing company case was introduced in detail, including the development situation, the company main business type double cheng company, the employee's basic situation, the performance evaluation organization, existing problems, and then into the this article main body part, to improve employee performance evaluation system and target are analyzed. In the design of the performance evaluation optimization system, the company's business scope, the characteristics of employees' job responsibilities, the selection and weight ratio of the performance evaluation system indicators, the internal and external needs of the enterprise, and the

guarantee of communication and feedback channels are fully considered.

After analyzing and studying the present situation of the performance evaluation system of Dalian Shuangcheng Company, it is concluded that there are three main problems in the performance evaluation of Dalian Shuangcheng Company at present, failure to follow the top-down performance management goal decomposition method of performance appraisal, lack of professional staff development in the process of guidance, and simply the intern and regular staff performance to the same standard, its performance evaluation method is relatively single; secondly, for the development of professional talents in enterprises, the current performance can not fully reflect the performance results and the needs of talent skills development, and the index system is not perfect; thirdly, for the staff self-motivation effect is not great. In view of the above problems and puzzles, on the basis of fully studying the theory of performance evaluation system, through optimizing the design of the performance evaluation optimization system, this thesis discusses how to ensure the implementation of the two aspects of the system, understanding. At the same time pointed out the above-mentioned problems in the design, implementation, protection of the implementation of each link and security optimization program to ensure that the optimized system can be true, comprehensive and accurate landing. Through the research on the performance evaluation system of Dalian Shuangcheng Company, this thesis can provide the thinking and reference for the small and medium-sized enterprises with concentrated professional talents in the performance evaluation management, and provide a strength for the enterprise's performance evaluation management level.

Key words: Professional Services; Employee performance; Performance evaluation system; Accounting Networks and associations

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
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 文献回顾.....	3
1.2.1 国外绩效评价文献综述.....	3
1.2.2 国内绩效评价文献综述.....	5
1.2.3 文献评述.....	8
1.3 研究内容与框架.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 研究框架.....	11
1.4 研究思路及方法.....	12
1.4.1 研究思路.....	12
1.4.2 研究方法.....	12
1.5 本文的研究特色.....	12
第 2 章 相关概念及理论基础.....	14
2.1 相关概念.....	14
2.1.1 绩效评价.....	14
2.1.2 绩效评价体系.....	14
2.2 理论基础.....	15
2.2.1 公平理论.....	15
2.2.2 激励理论.....	15
2.2.3 双因素理论.....	16
2.2.4 利益相关者理论.....	17
2.3 绩效评价的主要方法.....	17
2.3.1 关键绩效指标 (KPI).....	17
2.3.2 目标管理法 (MBO).....	18
2.4 专业型员工绩效评价特点.....	19

2.4.1 专业型员工的职业特点	19
2.4.2 专业型员工的需求特点	19
第3章 大连双诚绩效评价体系现状	21
3.1 公司概况	21
3.1.1 公司简介	21
3.1.2 组织架构	21
3.1.3 主要业务	23
3.1.4 员工基本情况	25
3.2 绩效评价体系	27
3.2.1 评价制度	27
3.2.2 评价指标体系	28
3.2.3 评价组织形式	29
3.2.4 员工绩效评价反馈	30
3.2.5 员工绩效评价结果应用	30
3.2.6 员工绩效评价满意度调查	30
3.3 大连双诚现行绩效评价体系存在的问题	33
3.3.1 评价方法单一	33
3.3.2 评价指标不健全	34
3.3.3 对员工自我激励作用不大	36
第4章 大连双诚绩效评价体系优化	37
4.1 绩效评价体系优化原则与思路	37
4.1.1 绩效评价体系优化原则	37
4.1.2 绩效评价体系优化思路	38
4.2 绩效评价体系优化的必要性及可行性	40
4.2.1 绩效评价体系优化的必要性	40
4.2.2 绩效评价体系优化的可行性	40
4.3 绩效评价体系方案优化	41
4.3.1 构建多元化绩效评价方法	41
4.3.2 健全绩效评价指标体系	46
4.3.3 强化绩效评价激励作用	47
第5章 大连双诚绩效评价体系优化实施与保障	48
5.1 绩效评价体系优化实施思路	48
5.1.1 绩效评价优化准备	48
5.1.2 绩效评价优化设计	49

5.1.3 绩效评价优化实施	49
5.2 绩效评价体系优化运行过程中的保障措施	50
5.2.1 高层管理者的认可	50
5.2.2 基层管理人员的配合	50
5.2.3 完善的沟通与激励机制	51
5.2.4 流程执行过程中的公正性	51
5.2.5 意见收集与反馈通道畅通	51
第6章 结论与不足	52
6.1 研究总结	52
6.2 中小企业员工绩效评价建议	52
6.3 本文的不足之处	53
参 考 文 献	54
致 谢	59
作 者 简 介	60
附 录	61

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

李克强总理提出“大众创业、万众创新”，以简政放权的改革为市场主体释放更大空间，让国人在创造物质财富的过程中同时实现精神追求。随着各地方政府部门认真贯彻落实，业界、学界积极响应，“双创”理念日益深入人心，在各行各业之中，不断涌现出新模式、新业态，激发了社会的活力，使经济向着更加快速、健康、持续的方向发展。2019年9月20日，国务院新闻办公室举行的新闻发布会上，工信部部长苗圩表示，截止到2018年底，中国中小型企业数量已经超过了3000万家，个体工商户数量超过7000万户，贡献了全国50%以上的税收，60%以上的GDP，70%以上的技术创新成果和80%以上的劳动力就业。2020年10月15日的全国大众创业、万众创新活动周上，李克强总理出席并发表重要讲话。他说，今年在疫情和世界经济衰退冲击下，我国经济能够稳住基本盘、较快实现恢复性增长，上亿市场主体的强大韧性发挥了基础支撑作用，新增市场主体、初创企业大幅增长，有力支撑了就业，其中双创发挥了重要作用。

虽然我国的宏观经济整体态势向好，但是由于国内经济结构逐步调整，加之大型寡头企业业务下沉、外资企业大量涌入，对我国各行各业造成了非常大的冲击，在外界不确定因素的不断增加情况下，我国企业亟需调整自身管理方式，否则很难在强敌环绕中，保持强有力的发展动力。为了更好的实现企业发展需要，越来越多的企业意识到绩效评价的重要性。绩效评价是一种综合性评价手段，即中央部门为了实现其职能所确定的一系列绩效目标的实现程度，通过一定的评价方法、量化指标及评价标准达到的程度，全面评价绩效目标所安排预算的执行结果的综合性评价。绩效评价的过程，就是通过将员工的工作绩效同前期所设定的要求的工作绩效标准进行比对的过程。19世纪，杜邦公司设计出以投资报酬率为主要内容的绩效评价体系，从而开创了绩效评价方法之河，并得到了全面系统的发展。相较于国外绩效评价体系来讲，我国在绩效评价体系的研究起步比较晚，涉及的范围广泛不足，内容深度也有待提升。但是国内许多专家结合我国的国情，对绩效评价体系也进行了深入的探索与研究，形成了具有中国特色的绩效评价理论体系，并得到广大学者、企业主高度认同。

2014年对于大连双诚公司来讲是非常关键的一年，借助“大众创业、万众创新”之风，越来越多的个人记账、本地新记账同行如雨后春笋般涌现，南方许多知名代理记账

公司向东北进军，财税业内大鳄业务下沉加入代理记账行业，更使辽宁本土代理记账行业陷入“一片红海”之中，加之互联网时代下，代理记账不再需要面对面操作，使企业有了更多、更灵活的业务合作选择模式，也让“远程报税”成为可能，而这些进一步加剧了大连双诚公司新业务拓展难度。虽然大连双诚公司在成立之初也有绩效管理思想，并且在人员管理中也实施了绩效考核，但是很多考核标准与企业的实际需求还存在着较大的差距，尤其是“新业务”绩效标准滞后的现象没有得到明显改善。代理记账机构作为以人力资源为基础和根本的服务性专业企业来说，对外在开拓市场、提升服务质量的同时，以人为本的管理思想同样重要。如何能够通过合理的绩效评价方法、手段发挥业务部人员的主观能动性、积极性，从而拓展企业新业务，并挖掘现有客户业务需求，是企业面临的重要挑战。中小企业在经营过程中，会积累出许多具有自身特点的绩效评价管理实践经验，这些经验具有非常强的实际性，然而却并不一定都能够提炼成为管理材料。专业知识型人才对自身职业发展，除关注短期绩效评价结果转化的物质奖励外，更注重长远、专业成长的提升。大连双诚公司作为一个专业性会计服务机构，正处中小企业规模阶段、兼具专业人才集中型的特点。绩效评价管理前瞻性、全局性是绩效管理核心之要义，但当中小型企业经营绩效评价与专业人才绩效需求碰撞在一起之时，能够将绩效管理经验这些企业内部材料进行有效归纳，就已属不易，要更好的发挥绩效评价作用则需要更为专业科学的管理体系。

本文运用我国绩效评价的发展历程为基础，通过对大连双诚公司为研究对象，结合代理记账行业的特殊性，探讨绩效评价体系在企业管理实践过程中的契合度，同时提升企业竞争能力，达到企业激励机制作用，实现企业健康发展，对于员工也能够产生不断自我激励的心理模式，实现双赢。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

一直以来对于代理记账行业绩效评价体系管理相关理论研究比较少，本文希望通过大连双诚绩效管理评价体系的研究，分析大连双诚公司绩效评价体系存在的问题，总结大连双诚公司绩效管理过程中存在的不足，解决大连双诚绩效评价体系执行过程中困惑，结合企业行业特点编制新的绩效评价体系标准，通过编制新的绩效评价改进意见，可以丰富绩效评价体系理论在成长型中小企业方面的研究。

1.1.2.2 现实意义

通过企业员工的视角分析出大连双诚现行的绩效评价体系当中存在的评价标准单一，弊端比较明显的特点。找出大连双诚原有绩效评价体系管理中存在的漏洞与问题，

并加以分析、研究后，结合企业战略目标、市场定位、周边风险，结合企业所处行业的实际情况和特点，通过完善大连双诚绩效评价体系标准，制定切实可行的交流与反馈机制，提升企业绩效评价体系在企业实际运营的契合度，避免由于信息不对称，引起的管理盲区，达到激发员工主动性和创造性目的，实现企业人才梯队建造的任务，为企业长远战略发展目标保驾护航。

1.2 文献回顾

管理学家彼得·德鲁克说：成功的公司定有完善的绩效评价体系。绩效评价简单的来说，就是对既定目标执行结果进行评价，是通过综合运用评价标准和评价程序，对企业既定的目标实行进行全面而客观的评价过程，所以说，绩效评价是企业实现战略发展目标的重要手段。

1.2.1 国外绩效评价文献综述

1.2.1.1 绩效评价体系概述

绩效最早应用于 19 世纪初期，工作绩效评价系统的创始人罗伯特·欧文，采取层级管理制度，对劳资双方的沟通起了非常重要的作用。工业革命后，西方很多管理学家和企业家将大量的精力投入到研究企业的内部管理之中，并在此产生了许多行之有效的绩效考核法。Ball(1961)认为管理绩效比投资者的经验更有效，投资者的经验虽然能够为企业的发展带来指导意见，但是由于其传递速度慢、传播方式单一的特点，当企业发展到一定规模后，仅依靠投资者的经验式管理，会造成顾此失彼的现象。

到了 20 世纪中叶，著名管理学家 Peter 提出了目标管理，这是对于绩效考核方法的一个新突破。之后，绩效管理逐渐被纳入到人力资源管理的研究范畴之中，自 20 世纪 90 年代以来，欧美许多传统的绩效衡量方式出现各种各样的问题，且已有妨碍企业发展的趋势，为了克服企业在绩效评价方面的问题，一套新的绩效衡量方法的产生就显得迫在眉睫，于是“平衡记分卡”等企业绩效评价方式应运而生。

经过多年发展，国外已形成一套相对成熟的绩效评价制度，然而世界是发展多变的，任何一成不变的制度都将被淘汰，John (2001) 通过实践总结，指出绩效管理在企业经营管理中有一定潜在的抑制因素，Meike (2019) 在分析“好”与“坏”控制的绩效评价体系对雇主信任的影响后，发现提倡采用参与性、适应性、学习性和透明度的绩效评估，可以使组织成员之间能够公平合作。Lee(2021)通过对控制过程的现状进行加权，提出基于层次关联平衡计分卡的组织目标(如财务、客户、内部业务、学习和成长)的最大化程度，并鉴于组织目标最大化的程度，分析了控制过程的效率，以显示在治理目标最

大化的程度下可以进行的控制调整。由此,不难看出绩效评价迭代对企业发展至关重要,在众多学者、企业的研习下,绩效评估仍然会继续前行。

1.2.1.2 绩效评价体系搭建

Ronald (1982) 提出基于行为的员工绩效管理思想与 Stephen (1994) 在探讨激励与绩效挂钩的框架中,都提出了激励与激励方法应得到考虑的问题这一观点。随后, Aki (2020) 通过分析关系治理方式,得出促进供需双方提供的绩效信息的关系利益模式,此观点有利于供需双方利益一致的想法的导入。在绩效管理搭建过程中,通过多年实践积累 Robert 和 David (1992) 年提出平衡计分卡,从顾客、内部运营流程、创新与学习、财务四个维度评价企业业绩,至此平衡计分卡开始大量用于绩效评价中,随后, Mark 提出的“企业绩效管理的四个关键过程:战略确定、计划制定、过程监控和公平实施”为企业绩效评价搭建提供了有力参考标准。与此同时,在企业实际搭建过程中如何平衡好内外部关系同样重要,由此 Hansen 和 Wernerfelt (1989) 分别考察表明经济要素(代表产业环境)和组织要素(代表企业的滋养和能力)会对企业业绩有影响,同时 Aggarwal (2001) 指出,外部环境的状况是企业设计战略时所考虑的一个重要变数。由此,我们可以看出,企业在进行绩效评价体系搭建过程中,需要不仅要对企业内部自身软环境进行分析把握,也必须时刻关注外部大环境。

通过区分企业类型来看,专业人才集中的企业,又兼有特殊性。Downar (2020) 指出经济资本、社会资本和制度化的文化资本对合伙人的形成具有重要作用。同年, Steven (2020) 通过研究我国最近两起涉及四大审计事务所的合并对行业结构变化的影响,发现合并后的新四大审计事务所的审计费用和审计质量都有了为显著提高。虽然这一发现可以解释为审计质量的提高带动了审计费用的提升,但是我们同时也发现合并后的审计公司运用合适的绩效管理制度,在降低审计收费的同时实现了提升审计服务质量的目标。

专业类人员一般具有乐于挑战、善于接受新鲜事务的特点,同时也更理性、更善于用批评的眼光观察事物,因此在设计专业人员绩效评价标准时,即要考虑指标的科学性、全面性,还应该引导专业人员加入绩效设计环节之中,正如 Zarni (2018) 认为专业类人员的绩效评价体系在于让每位参与人都相信它的作用,否则参与者就不会有一个健康的心理,而一群不开心的、怀疑的人,将失去专业类人员绩效评价设计初衷,造成专业人员不能安心业务提升,而错付为互相比拼。当然,作为企业战略全局的保障,绩效评价不能仅仅为某个部门、某个人服务。绩效评价需要结合企业所处的行业、企业规模情况、企业发展需求,甚至还应考虑企业所处营商环境等各方面,绩效评价体系是企业的一个综合体。

1.2.1.3 绩效评价执行与评估

在绩效评价执行与评估方面，国外许多学者、企业界人士在绩效管理领域也进行着诸多的研究与探索。美国斯特恩期图尔特咨询公司在1991年首创度量企业业绩指标经济增加值（EVA），并以此核心建立起一整套的管理评价体系，而随后的Pamenter指出应将绩效评价转移到提升员工素质上来，再次将绩效评价体系在执行过程中的关注点由企业层面转向员工层。为更好的满足绩效评价执行软环境，Jamie(2011)指出要通过提高员工工作业绩来带动企业整体绩效的提升，Kubiak（2020）指出绩效管理实践如果侧重于满足员工对能力、自主性和关联性的三种心理需求，就有可能导致员工工作意义感的增加这一观点，这一新观点的提出为企业在绩效评价评估设计时提供参考意见。

管理即是目的也是结果，只管不理犹如盲人摸象，而单纯的只理不管则如隔靴搔痒，“管”与“理”要统一协商，又不能偏信其一。绩效评价的执行与评估，作为管理的手段，体现着桥梁与基石的双作用。Shahid（2019）提出组织承诺在知识管理实践与知识工作绩效的关系中起部分中介作用。通过决策者实施知识管理单元和实践，有利于提高员工整体工作绩效成果。Svejvig 和 Bjarne（2020）主张认真管理终将走向一体化管理模式。

1.2.2 国内绩效评价文献综述

1.2.2.1 绩效评价体系

绩效评价体系作为管理系统的一大分支，有着较为完善的系统保障。它是由一系列与绩效评价相关的评价制度、评价指标体系、评价方法、评价标准以及评价机构等形成的有机整体。企业绩效评价的内容依企业的经营类型而定，不同经营类型的企业，其绩效评价的内容也有所不同。崔国庆（2002）认为企业的性质不同，对企业经营者的绩效评价方式和选择的指标也不同，无论选择哪种考核方式，关键在于要切合实际的量化指标；指标要具有可操作性和可比性。

王艳林（2009）提出企业的学习和成长是企业最根本、最重要的环节。刘先利（2019）认为绩效考核的准确性客观性带动着员工的积极性、同时也影响着企业整体激励机制的正常运行。中小型企业财务指标在绩效评价中占比过大，是很多企业在绩效评价管理过程中的通病，财务指标占比大易导致绩效评价指标难以契合企业需求，短期绩效与企业长期战略目标相互矛盾。

企业绩效评价体系的科学性、实用性和可操作性是实现对企业绩效客观、公正评价的前提。对于专业性员工来讲，除上面三性之外，员工还关注对其专业能力的体现是否充分、是否利于职业发展和客观公正性。基于此朱清香（2021）认为应该从制度安排、

组织体系和价值导向三个层面出发，提出新的绩效评价发展优化方案。在此历史转折关口，企业应该更加自觉地利用新格局、新思路指导新的发展阶段下绩效评价体系运行，确保绩效评价制度的高效率、公平与可持续发展，此是制度发展的立足点，也是评价体系的终极目标。

1.2.2.2 绩效评价体系搭建

绩效评价体系是由一系统与之相对应的评价制度、评价指标体系、评价方法、评价标准、评价机构等有机整体。我国虽然引入绩效评价管理较晚，但是经过众多专家、学者的研究依然取得了丰厚的理论成果。目前我国主要的绩效评价体系模型有财务评价模式、价值评价模式、平衡评价模式三种划分形式。王孟钧（2001）认为科学的评价指标体系应该包括：经营效益指标、发展能力指标、市场与信誉指标、社会贡献能力指标，而管理绩效的评价方法可以采用综合评价法。陶丹（2017）从利益分配的角度提出了两种创新模式：固定支付模式和产出分享模式，同时，在协同创新过程中，其影响因素相互作用，形成各种协同创新机制。

绩效评价体系由于其处于企业管理控制系统相对独立子系统的地位，在构成时应该关注评价目标、评价体系与企业目标依存关系、评价对象、评价指标、评价标准、评价报告六方面要素。奚国泉、杨洪常（2003）认为企业人力资本投资与企业价值之间有着密切的联系。胡秀群（2016）通过向我们揭示了不同类型企业，在地区市场化进程下的企业高级管者与企业员工之间薪酬差距激励效应推动作用，存在的显著区别。专业类员工受自身技能发展高实践性特点，员工的发展不能单靠书本所学知识，还需要将理论与实践相结合，传统经济中的“师徒”模式效果最佳。受“教会徒弟饿死师傅”的思想影响，以及带了新人就会影响老人薪酬的问题，现在企业中的新人“没人带”“不愿带”“假意带”的现象十分普遍。于是产学研协同被提了出来，阳双新等学者提出的产学研协同创新是以信任为基础，由企业、高校、科研院所、金融机构、中介组织构建的区域协同创新网络，通过建立模型对企业内部协同创新的组织能力进行评估，从而实现协同控制。龚添妙、杨虹（2020）认为通过建立导师认证体系，可以提升企业师傅积极性。进而实现从工作、薪酬、绩效、晋升，四位一体多激励相结合，最终达到职业发展激励总目标。王庆金等（2018）通过构建校企研及供应商等多主体产学研协同创新的评价指标体系，从先进性、经济性、可靠性3个一级指标、9个二级指标进行了协同创新绩效评价。

国内现存代理记账公司多以中小企业形态存在，而对于此类企业绩效评价有其自身特色，谌晓舟、汪志红（2017）研究发现中小型企业转型升级过程中发现人才瓶颈问题非常明显，其认为不同类型人才流动性影响因素、人才开发模式及其与企业转型升级关系密切，在转型升级过程中企业人才结构和不同类型人才流动性对升级影响程度不

同,相较于管理类人才而言技术型人才影响较小,即便如此企业仍然需要依据自身人才结构特点,采用不同的人才开发模式防止人才频繁流动。

在员工绩效评价指标设计过程中,刘永梅(2009)强调员工的绩效评价指标体系应该是动态的,随着公司战略及价值导向等的变化,绩效评价指标体系的共性部分也应随之改变。鉴于各岗位特点,尹海平(2010)在绩效评价层次的基础上,提出财会人员另应加立人员品性素质指标、智能素质指标、奖励结构指标等,以促进财会工作具有重要的现实意义。而通过分析员工工作满意度,进而得出员工是否愿意留在本职工作,员工劳动生产率的问题后,邓人芬(2012)认为企业的员工结构等已成为衡量企业人力资源战略绩效的重要指标。

刘爱党(2018)分析自我国加入WTO以来,以四大为代表的外资会计师事务所对我国本土事务所的影响,以中注协为我国事务所走向国际化战略目标所做的努力,留住人才的关键就是良好的激励机制与职业生涯规划,通过设计“看得见”的发展梯队,为有能力的员工建立良好的晋升通道;而孙雪阳(2019)则更加看重细分市场业务拓展领域中,员工应该承担的责任;王莉娜(2020)认为在数字化当前,也不能忘记通过加大数字技术投入助力企业发展。这些观点的提出,为针对性的设计专业型人才绩效评价提供了丰富的理论基础。

企业“从无到有”“从小到大”的发展,符合一般事务发展的规律。在企业初创时,孙凯、刘祥、谢波(2019)主张在创业企业成长初期,应该大力发展主营业务为企业迅速打开市场奠定基础。而随着企业发展到中小阶段时,企业好似进入青春期孩童一般,告别了初入市场的懵懂,企业规模得到突增,抗风险能力迅速发育,内部机构不断完善,市场份额成几何状增加。企业迎接自身内部与市场外部的一系统巨变与激情撞击,体验着独立发展快感与风险加剧无助感的矛盾。胡俏、贾伊萌(2020)认为薪酬管理在人力资源与企业绩效之间起完全中介效应。

1.2.2.3 绩效评价执行与评价

绩效评价执行是过程与手段,也是目的与起点。绩效评价执行过程能够使管理者及其下属有机会坐下来,考察一下该下属的工作行为,开诚布公与下属恳谈,肯定其工作成果同时指出缺点不足。实际上,大多数人都需要并且希望了解其他人对自己工作情况的评价,特别是当这种评价对自己有益处时更是如此,而绩效评价正提供了这种反馈。但是在实际绩效评价执行过程中,许多企业粗暴的采用“一刀切”的方式,由此,孟凡生、吕贵成(2003)强调绩效评价指标体系设定以后,考虑到指标体系内的各项指标在重要性方面的差别,还应该在绩效评价前分别确定其标准分。由于行业特点的不同,公司之间计算的评价体系内的具体指数值常常有很大的差距,这会使公司绩效评价失去可比性。

而比“一刀切”的绩效评价执行模式，更危险的则是，企业在评估过程中由于管理人员漠视或者执行宣导不足引起的“走形式”的评价也十分常见，特别是专业技术型人才由于绩效评价在设计过程难度高、专业性强等原因，而使绩效评价无法执行落地，针对此种情况，王鲁捷、高小泽（2005）指出专业技术人员作为企业技术的主要掌握者和创造者，对于企业整体绩效的核心性影响日趋显露，所以正常评价企业专业技术人才的绩效，必须摒弃以往“为了评价而评价”的旧观念。叶心宇（2018）认为要想避免绩效管理不到位的现象，首先需要解决现行绩效管理过程中常出现的秋后算账的情况，将绩效管理由从秋后算账转化为全程优化。同时，张振刚、姚聪、余传鹏（2018）通过向287家中小企业调查问卷分析得出，协调柔性是企业成长发展的“助推剂”，中小企业的成长与发展赖于其内外部资源的整合和协调能力，而协调的柔性对绩效有传导作用。

中小企业激励中普遍存在如薪酬制度落后、绩效考核缺乏公平、员工参与管理程度不高、激励方式单一的特点，马煜杰、毕田田（2019）认为通过差异化的绩效考核制度，结合多元化的激励手段，有利于员工的个人与企业发展。随后，原红（2020）通过分析知识型员工在企业中的重要性，得出知识型员工关系到企业的生存与发展，提高员工的积极性和创造性，是中小企业的生存之本。同时，骆娜（2020）也发现员工最看重的十项激励因素分别是个人成长与发展、薪酬福利、良好的工作环境、公司前景、工作挑战性、晋升空间、工作自主性、领导素质、沟通渠道和公司文化，而企业认为能有效激励员工的因素前三位分别是薪酬福利、个人成长与发展、晋升空间。由此，在激励过程中薪酬福利、个人成长是用工双方皆为关心的话题。

中小型企业绩效评价要做到“内外兼修”。张亚薇（2018）通过分析中小型企业外部环境，得出我国经济体的迅速发展、电子商务的崛起、各大外资企业与国有企业的双重压力之下，有针对性的解决中小型企业工作者的发展需求，对其绩效管理过程中的问题进行改善，有助于提升企业实力。通过对中小型企业人力资源管理优化过程中的分析，张子礼、李子乾（2020）提出还应对外部采购环节、营销模式及策略、规模化、标准化程度、事故责任、监督体系等竞争因素进行分析。相较于大型专业公司而言，代理记账行业由于其规模小的特点，在企业管理过程中，还应考虑流程、战略制定和时间整合。

1.2.3 文献评述

综上所述，绩效管理作为企业管理中非常重要的领域之一，常期受到关注，尤其是其实用性的特点，使其得到越来越多的企业重视。绩效考核做为绩效管理常用手段，让很多企业错误的仅将目光聚集在考核，而忽略了考核的初衷，要知道，绩效管理远不止考核，还包括绩效管理手册、绩效管理架构、绩效指标、激励体系四个构成要件，多要件相辅相成。绩效考核仅仅只是管理的一个环节，而不是绩效管理的终点，加之国内代

理记账行业自身的复杂性，导致行业内绩效考核从内容到标准，从方式到方法上有着较大差异。

当前主要绩效评价方法包括关键绩效指标（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法（MBO）、全方位绩效考核（360度考核法）等，这些方法也不是相对独立或对立存在的。企业在进行绩效考核方法的选取时，需要针对自身的情况综合分析，将各种方法交替运用，甚至将多种方法相互结合设计出具有企业特有的绩效评价考核标准。即使企业仅想单以某一种绩效方法进行考核，也必须要结合企业所处行业的特点、企业规模和企业所处发展阶段进行充分研判。比如企业刚刚成立，处在创业期间，人力与财力相对不足，企业内部存在大量临时性工作，此时目标管理法由于操作简单、易学易懂，则非常适用。当企业发展一段时间后，有了一定的规模，处在小微型企业规模状态时，由于人力资源有限，员工素质不太高，则可运用关键绩效指标（KPI）方式进行考核。而当企业进一步发展，企业进入相对成熟期，处在中小型至大型企业时阶段，因企业已具备了一定的人力和财力，业务相对多元化，员工素质也较高，此时采用平衡计分卡的绩效考核方式较为适宜；而对于那些成熟期的大型国企或外资企业，全方位绩效考核（360度考核法）可谓不二之选。

当然在绩效评价体系选用时，有时选用单一的方式，并不能完全满足企业的实际绩效管理需求，这时就可以将各绩效考核相互借鉴、兼并吸收使用。如在采用平衡计分卡的绩效制度下，将平衡计分卡作为考核主要方案，在公司财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度设计下；兼采关键绩效指标（KPI）的方式，通过分解企业战略目标，经过层层分解至各终端岗位，最终完成个人关键绩效指标的确立；而对其上下级之间的考评则可以将全方位绩效考核（360度考核）方式加以引入。管理本就没有一套适合所有企业的标准答案，这就要求企业在组织、实施绩效管理时，融汇贯通管理精髓，结合自身实际，设计出适合自己具备操作性、科学性、合理性、实用性的绩效评价体系，以期提升企业综合竞争力。

绩效评价做为管理工具即要体现其科学性也必须适应企业自身需求。然而，相较于成熟型企业，中小企业面临各种管理时尚盛行，各种理论满天飞，听起来高大又时尚，然后一到实际使用时，又好像没有什么作用。不少企业盲目追求时尚概念、攀比之风盛行，外面吹什么风企业就下什么雨。更有甚者不顾企业特点，生套硬搬、全单模仿。导致中小型企业设计运行的绩效评价管理无法真正解决企业问题，甚至带来负面影响。选择适合企业自身发展需求特点的绩效评价管理方式，首先企业管理者应该分析自身需求特点，发现自身优势力量，分析欠缺与不足；其次倾听各方声音、邀请企业内部人员共同完成绩效评价指标设定，充分发挥基层力量；再者做好回顾与检查，及时查缺补漏，将风险处理于萌芽之中。

基于知识要素创造高附加值产品是专业型公司的基本特点，此类公司以高科技和现

代服务、咨询业务等为企业重点。这类企业以无形资产为主，企业知识型员工占比非常之高，产品专业性含量高，企业的发展主要依靠专业及专业创新完成。专业型公司员工不但拥有生产资料，而且还拥有生产工具。由此可见，区别化绩效考核对保证考评结果真实可靠、提升员工认可度、高效实现绩效考核目标的作用在专业型员工之中成为重要。

1.3 研究内容与框架

1.3.1 研究内容

大连双诚公司作为专业服务型企业，现有一套运行的绩效考核和审查标准，然而，现有公司绩效评价方式不能完全满足身为中小企业的发展及企业内部专业员工成长的需求。如何通过优化该公司绩效评价体系使之与公司短期目标、长期战略相关联，为大连双诚公司打造出一套适合中小企业特点、专业人才成长需求的绩效评价体系，从而使企业生命融入到考核过程中，并得以实现企业长短期发展的需求。据此通过分析该企业现状得出以下几方面内容：首先，通过对大连双诚公司绩效评价现状进行系统的分析，找出绩效评价现状、存在的问题、引起问题的原因，以此作为优化设计的参考。其次，充分考虑大连双诚自身企业特点及专业人才需求，结合问题提出优化建议。最后，对于大连双诚公司绩效评价体系优化制定实施与保障分析，目的在于发挥绩效评价体系优化作用。本文的研究内容总体上可以分为六个章节：

第一章是本文研究的绪论。主要是对本研究的问题提出背景与意义，通过对相关文献研究理解对绩效评价体系进行界定，在介绍了中小企业绩效评价研究所具有的特点后，阐述本文的研究内容及方法。

第二章相关概念及理论基础。介绍绩效评价相关理论综述及国内外研究现状，相关概念与理论基础，在充分学习、理解国内外理论概念的基础上，总结、整理本文的研究理论、概念、运用方式与技巧。

第三章大连双诚绩效评价体系现状。一是企业现行业务能力、基本架构及员工特点进行概括，二是通过描述现行企业绩效考核方法在大连双诚公司的实行情况进行问卷调研，三是结合调研结果，探讨现行绩效背后的经营风险，为绩效评价优化方案提供案例依据和现实数据。

第四章大连双诚绩效评价体系的优化方案。在对上一章分析结果的基础上，分析绩效评价体系优化需注意的原则、优化思路，同时综合考虑大连双诚公司绩效评价体系优化必要性及可行性，在原有绩效评价制定基础上，取其精华进而优化出适合企业发展、员工特点的绩效评价体系。

第五章大连双诚绩效评价体系实施与保障。本章运用内外兼修的方式，对内完善制度设计、范围与评价周期、设计标准，对外提升管理层认识与支持力量、打通沟通、培训、反馈通道确保对新制度的落地与实施。

第六章结论与建议。提出本文的结论与政策建议。总结全文，得出结论，提出政策建议及本文不足。

1.3.2 研究框架

如下图 1-1 所示，本文研究框架是以大连双诚公司为对象，在了解研究背景及意义的基础上，通过学习相关概念及理论，分析大连双诚公司绩效评价现状找出存在的问题及问题原因分析后，提出绩效评价优化方案，同时为保障该优化方案能够实践提供相关的实施与保障建议。

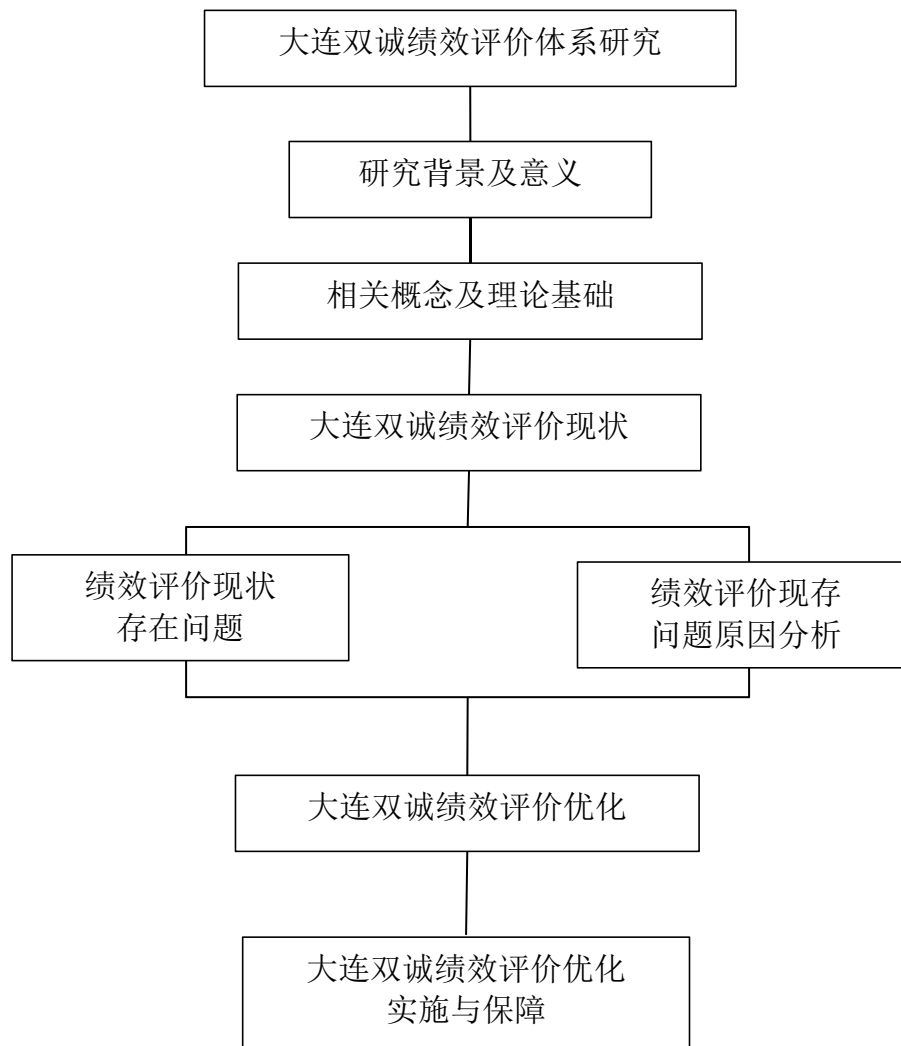


图 1-1 研究路线图

1.4 研究思路及方法

1.4.1 研究思路

通过研究对研究背景及研究意义的学习与总结对已有文献经过梳理,本文从绩效入手逐步深入绩效评价、绩效评价体系关键词进行理论研究,在绩效评价理论基础之上,通过比较目前主流绩效评价方法的基础之上,分析专业型员工的绩效管理特点。

随后引入大连双诚公司作为研究案例。并对案例进行两部分的阐述,第一部分主要集中在案例进行介绍,第二部分就所提案例进行分析。案例介绍过程中首先介绍大连双诚公司的概况,然后介绍公司目前员工绩效方法,最后对大连双诚员工绩效评价存在的问题试图分析。案例分析部分,通过本文前述的理论基础分析了现阶段推行员工绩效评价体系优化的必要性、可行性,并就该方案设计、完善、执行、沟通方面提出意见。

最后一部分是对研究案例在绩效评价体系实施过程中必须的保障义务与保障责任,可为今后同类代理记账行业的发展型企业中专业型员工绩效管理提供参考与借鉴。

1.4.2 研究方法

本文拟采用文献研究法、案例分析法、问卷调查法来对大连双诚员工绩效评价体系进行讨论与研究。

文献研究法:通过大量、广泛的搜集相关文献,以核心文献为纲,以高水准文献的核心观点为骨,尤其针对服务业、会计师事务所、专业技术性员工绩效评价方式进行了了解,从而全面地、正常地了解掌握绩效管理在企业发展中的作用及意义。

案例分析法:基于平衡计分卡视角下的大连双诚绩效评价体系数据收集与整理,得出大连双诚绩效评价体系现存的各项指标具体分数,通过深入研究公司引入平衡计分卡的可行性,找出企业目前短板,提出绩效评价优化过程中的优势和不足,为进一步完善该公司的绩效评价体系方案提供意见。

问卷调查法:围绕研究需要,设计调查问卷内容,采用书面的形式收集大连双诚绩效评价体系情况,通过不计名的形式将问卷随机发放给大连双诚员工,得到实际数据,通过收集、分析有效问卷数据得出研究结果。

1.5 本文的研究特色

绩效评价体系虽然不是解决人才问题的唯一方法,但是不可否认的是,切实可行的企业绩效评价体系能够解决问题本身,创造绩效与企业自我修复的生态环境,最终实现企业长远发展。在世界经济一体化大背景下,中小企业对内管理经验滞后于人才绩效管

理需求，对外面临着繁杂“经验”输入选择困难。目前专业型公司多以高激励模式为主，这种方法长远看并不能很好的解决新经济环境下雇佣双方成长需求。加之新生代员工对自我发展的需求与日俱增，使得中小型企业辛苦培养的专业人才流失率居高不下。虽然这种现象在中小型企业，尤其是中小型人才密集型企业十分常见，却并不是无解之题。应结合企业规模、人才需求的特点，研究出适合中小型人才密集企业的绩效评价体系。本文的研究对丰富相关理论研究大连双诚绩效评价体系，以及保障完善其绩效评价优化改革成果，均有一定的研究特色。

第2章 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 绩效评价

绩效评价是运用一定的方法，通过量化的指标、评价标准，对中央部门实现其所能确定的绩效目标的程度，及为实现目标的安排预算的执行结果的综合性评价。通常情况下组织对评价对象的工作能力、业绩进行不定期或定期的考证。

从角度的不同，绩效评价通常的分类有：按手段，分为定量标准和定性标准；按尺度，分为类别、等级、等距、比值和隶属度标准；按形态，分为静态和动态二类；按属性，又有绝对、客观和相对标准。

与传统绩效的作用目的不同，现代绩效评价的目的不仅仅只是用其结果做为员工薪酬决策的提供依据，更是该员工未来职位的晋升、调降、离任的依据，通过了解员工和团队的发展需求，对员工职业生涯规划效果进行评估，同时绩效评价也为新员工选聘和工作分配决策提供支持，进而在企业工作计划、预算、评估和人力成本等方面给予战略支持。

2.1.2 绩效评价体系

企业发展过程中解决了“人、财、物”三样，则一顺百顺。“人、财、物”三者之间相互衔接、互相配合，以确保企业各项制度得以高效运转，而这一切归根到底都是人在执行，由此人力资源在企业经营过程中所处于的核心管理地位自不待言，而绩效考核管理又是人力资源管理核心中的核心。业务人员为了更好的完成绩效而跑业务，财务部门依据绩效向每位同事发放薪酬，企业高层通过绩效决定中基层管理人员选拔。毫不客气的说，当代企业无时无刻不围绕绩效而进行，大家的努力最直接、最清楚的目标就是达到绩效的标准。

绩效评价体系是由一系列与绩效评价相关的制度、指标体系、评价方法/准备、评价机构有机的组合而成，绩效评价体系即包括绩效评价过程，也包含绩效评价结果。

在实际工作中，到底是绩效评价过程更重要、还是绩效评价结果更重要一直存在着太多争议。当企业管理对流程能够规范科学的要求，能够严格遵守考核的标准，那么所得到的绩效评价结果，虽有出入但不会相去太多。为了考核结果而不顾过程，那必将忽

略实现目标过程所导致资源的浪费，造成重复工作的问题。当然在进行绩效评价操作过程中，也需区别对待，结合公司的战略来不断调整考核标准，甚至于各个团队的绩效考核也应依其岗位特点区别对待，但是区别对待不代表可以自成一派，绩效评价各绩效考核指标之间相互关联，考核结果作用相互影响紧密的联系，最终形成完备的绩效评价体系管理能力，实现绩效评价纵横有度。

2.2 理论基础

2.2.1 公平理论

公平理论又被称作社会比较理论，它是由美国行为科学家亚当斯在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》、《工资不公平对工作质量的影响》、《社会交换中的不公平》等著作中提出来的一种激励理论。亚当斯的公平理论侧重于研究工资分配的合理性、公平性以及由此对员工生产积极性的影响作用，他认为员工对于自己和参照对象之间的报酬的知觉和比较的认识失调，会导致当事员工的心理失衡，引起内心紧张，进而使员工产生不公平感。为了减少这种心理上的不平衡感，当事员工会主动采取一些行动以恢复其内心平衡。反之，如果员工感到其所付劳动与报酬收入相平衡，其会产生较大满足感，从而以积极的态度参与到企业工作之中去。

对于企业员工来讲，他们不只关心自己的绝对收入情况，而且还关心自己与其他人在工作和报酬上的相对平衡关系；绩效评价影响激励的效果，不仅仅体现在员工报酬的绝对值上，也包括其相对值。对于评价结果，员工更倾向于将自己的投入产出比与对照者（尤其是相同岗位、相同职级）的投入产出进行公平性判断。在比较时，员工更注重从自身感受出发，理解其对投入、产出的自我感觉，有时并非客观测量的结果。当然，绩效评价人为操作性的特点，其不可避免的会存在主观判断的误差，但不会导致严重的不公平感。

为此，在构建公平理论时，管理人员应尽可能运用制度创新来引导员工的主观认识：第一步建立员工认可感，融入员工可比标准的评价组织体系；第二步带领员工客观认识其所投入产出，结合组织评价体系，实现员工个人评价标准内化的效果；第三以更加开放、包容的组织文化接纳不同声音，形成一个公平、公正、公开的绩效评价氛围。

2.2.2 激励理论

激励理论认为，工作效率和劳动效率与员工的工作态度有着直接关系，而工作态度则取决于需要的满足程度和激励的因素。激励的目的在于激发员工的正确行为动机，通过调动员工的积极性和创造性，以充分发挥其智力效应，做出最大的成绩。

激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间的关系问题的核心理论。早期的激励理论通过对“需要”的研究，回答调动工作积极性的问题，包括马斯洛的需求理论、赫茨伯格的双因素理论等，而其中最具有代表性的要属马斯洛的需要层次论，其将需要由低到高分分为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现需求五个发展阶段，并提出当某一级的需要被满足以后，这种需要便会中止它的激励作用。而激励理论过程学派认为，通过满足人的需要来实现组织的目标有一个过程，即需要通过制订一定的目标影响需要，从而激发人的行动，包括费洛姆的期望理论、洛克和休斯的目标设置理论、波特和劳勒的综合激励模式、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论等等。其中具有代表性的是弗洛姆的期望理论，他认为目标效价、期望值两个因素对一个人的目标具有影响。此后洛克和休斯等通过概括得出目标难度、目标明确性、目标可接受性的目标设置理论。

新生代员工对自我成长与激励的需求更加渴望、也更为直接，员工希望能够更加深入的参与到企业运营之中，及时得到反馈与支援，并在其工作领域发挥其专业特长。以往僵化式的管理模式显然不利于员工差异化成长，由此更为灵活的管理模式应需而生。传统的指令管理无法适应新时代专业型员工的管理，多渠道、多层次的激励机制、充分考虑员工个体差异，实施差别化激励就显得成为重要。

2.2.3 双因素理论

美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格通过对匹兹堡地区 11 个行业的近 200 多名人员进行调查得出，双因素理论概述，并于 1966 年在《工作与人性》一书中提出。双因素理论又被称为“激励因素、保健因素”理论，该理论认为，员工感到满意与不满意的因素是大不相同的，通过总结所得员工工作满意度主要因素包括：组织或社会的赞赏、个人成就、工作挑战性、明确的职责、明显的个人企业规划，这些通常是由工作本身带来的；而使员工不满意的因素主要体现在工作环境、管理方式、人际工作关系等各种外部因素。当员工不满意的因素消除后，并未如大家预料那样引起积极作为，而转化成为某种即不满意，也非不满意的非中性状态。与此同时，赫茨伯格团队也注意到，引起员工满意或不满意的各因素之间还存在着若干相关重叠的现象，如赏识属于能够引进员工满意的激励因素，主要起到积极的作用；但是当没有受到赏识时，有时又会起到消极作用。

双因素理念是美国本土生长的理论，有其独特的社会和文化背景，与我国的国情存在着一定差异，由于文化差异性原因，在采用双因素理论时，我国企业应该依据实际情况区别哪些是属于起到激励作用的因素，哪些是消极作用因素，哪些又是中性因素，因地制宜，制定符合中国特色的企业管理模式，以达到有效的激励目标。

当前，我国企业员工收入包括工资和奖金的形式。所以区别保健因素和激励因素对

于实施绩效激励作用十分明显。现阶段我国员工的主要收为工资和奖金，随着员工基本需求的满足，内在激励的重要性突显出来。所以工资和奖金就不再仅是保健因素，加以适当运用，则会表现出更为明显的激励作用。在设计符合我国国情的绩效评价标准时，需从激励因素着手，兼顾保健因素，将保健因素向激励因素进行转化。同时处理好激励三方面关系：努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人需求。

2.2.4 利益相关者理论

1927年，一位就职于通用电气公司的经理在其就职演说中，首次提出了利益相关者服务的思想，1963年，斯坦福大学研究所提出利益相关者理论。而在此之前，人们理所当然的认为企业是财产利润固然的拥有者，企业投入生产材料，承担着经营的风险，由此经营过程中的剩余价值理应由企业主、股东独享。利益相关者理论则认为，企业的发展离不开各利益相关者的投入及参与，企业追求所得的利益是相关者的全体利益，而不应该只是某个人或特定主体的利益。

企业的利益之所以得以实现，需要综合考虑各利益关系者的权利，这些利益相关者群体包括了股东、管理者、供应商、经销商、当地社团、工会以及企业主要顾客。每个利益相关者群体都希望企业在制订战略目标决策时，能够给予其更多的考虑，以期实现他们的目标，然而这些权益主体利益及焦点问题存在很大的差别，有时甚至相互矛盾。

绩效评价应该在以利益相关者为基础的过程中，综合各利益相关者的需求，通过把利益相关者纳入到绩效评价设计中来，为平衡各利益者之间的矛盾提供可能，为企业价值优势化提供科学依据。

2.3 绩效评价的主要方法

2.3.1 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标作为企业宏观战略目标在经过分解后，得到的具有可操作性的具体战术目标，其通过衡量目标式的量化管理指标，从上而下进行层层分解，通过分解后明确部门各级人员的业绩评价表现的量化、可操作的工作指标。

与此同时关键绩效指标将传统管理上的“二八原则”运用到价值创造之中来，其认为工作任务中的80%的任务是由20%的核心关键行为所完成，抓住这20%的关键行为，就能够很好的抓住企业业绩评价的重心。因此，KPI体系就对企业管理者提出更高的挑战，如何将从繁杂的具体事务中提取重心，怎样进行权衡及测评，以此提高绩效评价结果的准确性。

企业亟需解决的问题、隐藏的矛盾通过关键绩效指标的提取过程得以显现。并且指明每个关键绩效指标要达到企业所需的成熟度应解决的各种具体的问题、困难，通过财务与非财务指标的相结合，体现短期效益兼顾长期发展的总体原则。

一般而言，关键绩效指标的设计者对 SMART 的原则在运用中很是熟悉，然后在实际过程中，同时也需避免陷入指标过分细化、关键指标遗漏、指标设计“中庸”、考核周期过短、偏离考核目标的误区。

关键绩效指标的操作流程，如图 2-1 所示：

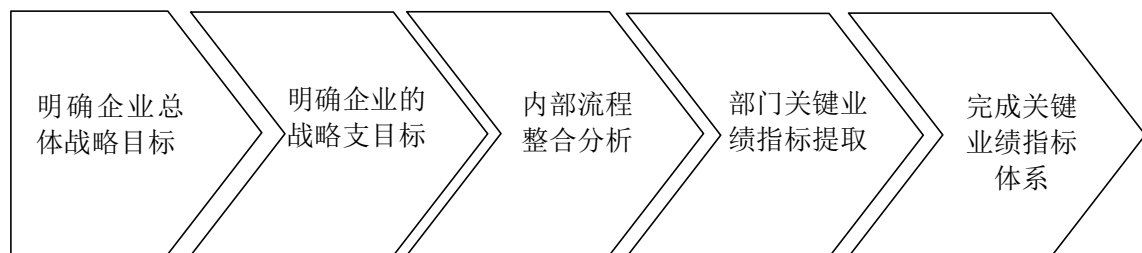


图 2-1 关键绩效指标 (KPI)

2.3.2 目标管理法 (MBO)

美国管理学家彼得·德鲁克在其 1954 年出版的《管理的实践》一书中，首先提出目标管理理念，他认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业如果无总目标及总目标相一致的分目标，来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大”。

目标管理法作为以结果为导向的绩效考评方式，通过实际产出作为员工工作成效的依据。这就使得目标管理法在企业设计之初，需通过自下而上双向互动的方式来进行绩效目标设定，通过定期对计划的完成程度、效果的检查，作为奖罚的依据，以此明确员工努力的方向与组织目标相一致，减少管理成本投入，避免产生无关目标影响工作的可能性。

由于目标管理法不是用目标来控制，而是用其激励下级，因此目标管理方式通常由明确目标、参与决策、规定期限、反馈绩效四个要素组成。因此，每个个体对其组织在成果的贡献上都很关键，所有人都实现各自的目标，则组织的目标必将达到。

目标管理考核法的操作流程，如图 2-2 所示：

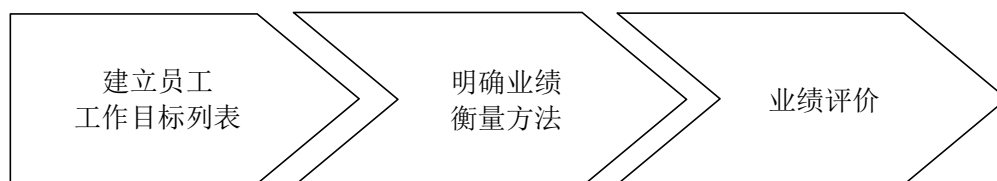


图 2-2 目标管理法 (MBO)

2.4 专业型员工绩效评价特点

2.4.1 专业型员工的职业特点

专业型员工的职业特点是其拥有特定的专业知识、专业技能和经验，用以解决企业经营过程中存在的各类专业和技术问题，并由此收获相应利益的人才。专业型人才，较为突出的特点是其熟悉所在领域的专业技能，并可以通过自主创新的方式取得新能力新知识，且能够很好的将所学知识融会贯通。相较于普通型人才，专业型人才更加注重其自身的综合素质的提升，其成就感较其他人才而言更为强烈，加之其接受的教育多元化的特点，专业型人才自身学习能力、学习需求也较其他类人才更加旺盛。专业型员工由于其掌握特定的专业知识，因而拥有比较突出的特点，主要表现在内部与外部二个因素：

2.4.1.1 内部因素

专业型员工在工作过程中难免会遇到这样或那样的挫折与失败，这些困扰如不能及时得到纾解可能会降低专业型员工的成就感，对自己能力产生怀疑，甚至否认自我，长此以往甚至出现主动意识丧失、故步守旧、满足现状、创新力匮乏的情形

2.4.1.2 外部因素

随着世界经济体相互融合，各国先进的技术专业经验让人应接不暇，专业型人才渴望自身内部横向的知识发展，对于外部的纵向知识的需求也同样旺盛，适时开拓多角度全方位的知识结构学习，提升专业型员工多元化发展能力，即利于员工成长也有助专业领域经验交流。

2.4.2 专业型员工的需求特点

专业型员工有其独特的职业生涯发展需求，因而针对该类员工既要与普通员工一视同仁，又须关注独特性。当专业型人才需求发展到一定程度之后，薪酬的高低已不再是其衡量自我能力的唯一标准，此时的专业人才更看重企业与自身的契合度、企业人才配置与自身成长的融合性、企业战略参与度等成长性相关问题。

2.4.2.1 知识转化为技能

专业型员工相较普通员工，需要更多人力资本投入，这不仅表现在员工自身的主动学习性，同时也体现在企业给予的专业辅助。尤其是初入职场的新人，从学生转变为专业型社会人，即有身份的转变，也有理论与实践相结合的需求；在工作中，怎样将书本上所学习到的知识应用到实践中，以此实现自己的专业能力，以及通过实践经验的不断

累积以提升自身专业度，是很多专业型员工迫切关注的问题。由此，专业型员工在工作投入时，更加关注所掌握的知识与实践的匹配度、提升性。

2.4.2.2 自我成长需要

适度向高难度工作挑战，知识的学习如逆水行舟一般，对于专业型员工来讲，当业务熟练度达到相对顶峰之后，专业型员工为了更好的实现自己的价值，会自觉不自觉的向更高难度的工作进行挑战，以使得自己收获肯定，实现自我满足。

2.4.2.3 企业发展与个人能力融合

人类的发展是环形向前的，知识的获取也是同样道理，对于专业型员工来说，一人之力毕竟单薄，在追赶前辈的道路上独自一人自会孤独无助，于企业也会无形增加人力资源投入。然后，由于企业逐利的本质及老员工的顾虑，则会导致专业性员工在新知识的获取时，较难得到辅助帮助，这种情况在国内中小型企业尤为明显。

由于文中涉及企业95%以上人员为专业财税人员，因此，分析专业型员工的特点，更有利于为企业接下来的绩效评价体系完善提供理论及现实意义。

第3章 大连双诚绩效评价体系现状

3.1 公司概况

3.1.1 公司简介

大连双诚公司，成立于2007年5月，公司成立之初以企业注册、代理记账、财务咨询为主业，经过十余年发展，尤其是在2014~2017年短短的四年之间，借助“双创”之风，企业发展成为代理记账、财务咨询、税收筹划、互联网信息服务、社会经济咨询服务、科技培训等为一体、多业务并存的专业财税管理机构；服务的客户由原先的百余户，发展至近千家长期稳定客户，从业人员也由最初的20几人，发展成为百人团队；至2017年底更是在大连各行政区、沈阳市组建多家分支机构、参与大连多个孵化产业园的配套财税专业服务。大连双诚公司与国内很多专业型公司一样属于轻资产企业。企业以各客户提供专业服务为主要获利源，为客户提供财税方面的经验、规范，实现以小博大，使大连双诚公司得以发展。在运营投入中，公司仅为员工配备必要的办公桌椅、电脑等设备。

大连双诚公司成立至今，先后获得“十佳服务商”、“辽宁省代理记账行业最具竞争性百强企业”、“企业信用评价AAA级信用企业”称号。并先后担任大连市代理记账行业协会副会长单位、会长单位，中国注册会计师协会代理记账行业分会常务理事单位。

3.1.2 组织架构

公司由总经理负责公司战略性决策，统筹综合部、财务部、业务部三大部门，各部门设置负责人一名直接向总经理负责。同时，公司每月随机选取业务部员工组成审计组，检查当月客户税务申报准确性，审计结果向总经理汇报。

3.1.2.1 综合部

综合部设置主管、专员岗位。负责市内各分支机构人力资源管理、行政管理及客户售后服务工作。

综合主管主要负责公司的培训、薪酬、绩效、工伤、对外联系等职能；专员主要负责具体行政事务、客户售后服务工作，向综合主管负责。

3.1.2.2 财务部

财务部设置内账会计、出纳岗位。负责公司市内各分支机构内账处理。

财务部会计主要负责财务处理、税务申报、公司收入汇总、财务报表等；出纳从新招聘的实习生中选拔，主要负责日常凭证收取、粘贴工作。

3.1.2.3 业务部

业务部设置主管、会计、员工岗位。业务部依据职场区域内客户体量大小，在市、区二级进行划分，公司目前在大连中山区、沙河口区、西岗区、甘井子区、高新园区共设七个业务部。每个业务部又由若干小组组成，每个小组由一名小组长三名员工组成。

业务部主管负责整个业务部的新老客户拓展与维护、VIP客户代理记账工作；会计主要完成各类代理业务、非代理业务；实习生负责客户外勤服务工作、客户账务凭证粘贴等工作。

3.1.2.4 审计组

审计组由若干小组组成，审计组非公司常设机构。审计组依税务申报期产生，由总经理从公司业务组长中随机选出，辅以外聘审计干部，一般2人为一组至各业务部检查当月业务部员工税务申报情况，审计结果向总经理汇报。

大连双诚公司组织架构，图3-1呈现：

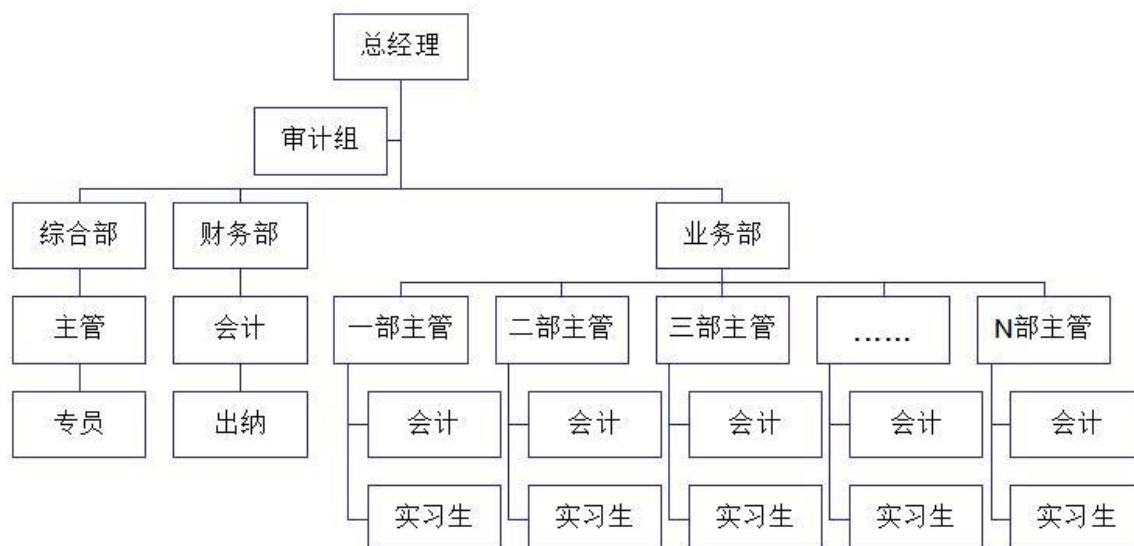


图 3-1 大连双诚公司组织架构

3.1.3 主要业务

2007年大连双诚公司成立之初主要业务包括：企业注册、工商代理、记账报税三大业务版块，客户的获取途径以老客户转介绍为主，老客户转介绍占当年新增业务85%以上，且由于老客户多为企业成立之初即与之合作，因此客户稳定性相对较高。2014年随着南方大型代理记账同行向东北拓展业务，加之原告金融企业跨界入行，使得原本相对稳定的东北代理记账业价格骤降，为避免已有客户的流失，降价保命成为必然，而降价之后带来的利润减少则不可避免的成为冲击企业生死之关。

自2014年起，经过三年时间的探索与实践，大连双诚已发展成为集工商代理、记账报税、纳税筹划、法律咨询、知识产权服务、电商服务、设计服务、企业培训等多业务并存的综合型财税中介服务机构，实现从客户企业初创设立至成熟运营财税支持，直至客户企业注销全闭环的业务服务模式。公司主营业务分五大类，依据客户规模、业务人工及辅材投入情况及操作难易度区别收费，五大主营业务中代理记账业务约占75%业务量，代办业务约占20%，其它三大类约占5%：

3.1.3.1 代办业务

代办业务主要分为三大模块：

第一模块：为企业全生命周期提供基础服务。主要包括提供企业工商设立；企业名称、经营范围、经营期限、法人、股东的变更、注销；税务手续登记、变更、注销，一般纳税人认定；银行开户、社保/公积金开户等服务。

第二模块：为企业经营保障类服务。主要包括客户经营过程中各类行政资质准入手续及后继“审、迁、注”；

第三模块：专项代理类服务。如商标注册、出口退税业务、融资业务、审计服务。

代办业务中，客户只安排一名对接人员即可，将客户自身需要办理的一系列工作交给大连双诚公司。首先大连双诚公司分公司负责人与客户沟通代办事宜，签订代办委托手续，在收取相关委托费用后，安排小组负责人进行对接，由小组负责接收所需材料文件，按合同约定完成代办业务，交客户验收。

3.1.3.2 代理记账业务

此业务为大连双诚公司主营业务。表3-1所示，大连双诚依据税务申报标准将客户分为小规模、一般纳税人二类，又根据企业税务申报需求不同分为零申报、非零申报二种，分别设置收费起价。

在日常业务对接时，客户仅需招聘一名出纳定期将其经营过程中产生的各类收支业务票据交予大连双诚公司员工，其它的一系列财务工作由大连双诚公司记账会计进行核

算，并在税务局规定时间内申报纳税。对于不同业务需求的客户，大连双诚公司提供例如建账、会计核算、企业年检、发票认证等个性化服务。而对于不具备招聘专职出纳的客户，大连双诚公司还会对客户选派的员工进行出纳知识的培训，使其能够完成委托业务对接，降低客户人本成本压力。

3.1.3.3 财税咨询业务

通过为企业建立合理税收核算制度，合理运用相关法律、法规，在税法相关规定条件下，为客户合理避税。

3.1.3.4 审计、评估业务

就客户公司的财务报表、经营活动的真实性、合法性及效益性进行审查和评价。依据审计、评估结果给出相应财税指引，并给出解决方案。

3.1.3.5 代理客户要求的其业务

客户的需求就是第一需求，当前各行业之间区分渐渐模糊，传统的代理、代办业务无法满足客户的新需求，以此为基，大连双诚公司对于客户提出的全新领域业务需求，进行调研后会酌情拓展，在收费时一般参加代办类标准执行。

大连双诚公司常规业务收费方式如表 3-1 所示：

表 3-1 常规业务收费价目

类型	企业规模	申报标准	收费起价
代理记账	小规模	零申报	200 元起
		非零申报	400 元起
	一般纳税人	非零申报	600 元起
代办业务	注册、代办类	企业注册、税务设立等	1500 元
		资格证办理	2000 元起
财税咨询			1000 元起
审计、评估			3000 元起

以下表 3-2 所示，大连双诚公司以客户“生命周期”为序，结合客户不同业务规模需求特点划分为三阶段大类：初创期、成长期、成熟期，同时细分每个阶段客户可能涉及的主要需求分类归纳设定产品名称。此举即有利于双诚员工通过掌握客户规模针对性

的进行服务，也利于在满足现有客户服务需求的同时挖掘客户的潜在业务需要，指导双诚员工在对客户进行服务过程中，及时调整服务重心。

表 3-2 企业常规业务分类情况

序号	客户业务规模	产品名称
1	初创期客户	工商注册
2		财税代理
3		网站建设
4		商标保护
5		管理会计
6		财务规划
7	成长期客户	行政审批
8		高企认证
9		知识产权
10		项目投资
11		财务管控
12		成熟期客户
13	挂牌上市	
14	跨区域筹划	

3.1.4 员工基本情况

大连双诚公司自 2014 年以来非常重视业务的拓展，尤其是老客户业务深挖与新业务市场的拓展。为此，大连双诚公司自 2014 年起招收大量新员工入职，其中既有初入职场实习生、也有具备专业经验的人员、同业工作者，并引入多名管理人员。

3.1.4.1 大连双诚公司员工基本结构

大连双诚公司员工分为二类，一类为业务员工，负责直接与客户对接，解决客户财税方面的问题，其中业务员工又分为正式员工、实习员工，实习员工主要负责事务性工作。另一类为非业务员工，主要为职能部门员工。公司业务员工占全体员工 95% 以上。

大连双诚公司有员工 200 余人，服务网点分别在大连、沈阳、上海、青岛、海口、鞍山等多地。在连员工 150 余人，如表 3-3 所示大连双诚公司自 2019 年起连续三年员工增幅超过 15%，本文以在连员工作为研究对象。

会计专业女多男少的情况，在该企业显现明显，企业男女比约为 1: 9。员工学历较高，全部具有专科以上学历，其中 3 人具有研究生学历。在专业性上，企业以科班毕业生作为主要吸纳人员，兼收非财务类但已取得《会计从业资格证书》的有志之士。所有代理记账员工皆为科班出生或具备从业证人员，其中具有初级职称人员约占代理记账员工 35%。对应的文化程度分布如表 3-4 所示：

表 3-3 年末增减情况（大连地区）

年份	年初员工数	年末员工数	增减员情况	增涨率
2021	128	151	+23	17.97%
2020	111	128	+17	15.32%
2019	89	111	+22	19.82%
平均增减率				17.70%

表 3-4 文化程度分布（大连地区）

文化程度	人数	比例
专科	55	36%
本科	93	62%
研究生	3	2%
合计	151	100%

3.1.4.2 大连双诚公司员工的人员结构

大连双诚公司分为业务、非业务部两大块，如下表 3-5 所示，大连地区在岗人员 151 人。业务部以小组作为最小的运行单位，每小组由四人组成内设小组长一名，各业务部依据服务客户量由 1~6 个小组构成，业务部设负责人一名全面管理该业务部整体工作。非业务部围绕业务部需求提供支持。除综合部员工外，双诚公司员工皆具备财务及相关专业知识。

员工分为三级，从上至下分别为：小组长、正式员工、实习生。

第一级小组长：负责带领小组内员工完成销售、服务工作，并检查组内员工税务申报准确情况，小组长同时也有自己需要负责完成的税务客户服务工作；

第二级正式员工：负责具体客户的税务申报工作、完成新业务开发、老客户维护、记账费收取工作，优秀员工同时负责本小组内实习生的传、帮、带的工作；

第三级实习生：实习生前期主要工作即配合正式员工完成日常事务性的工作，包括票据粘贴、发票购买、客户辅助类手续办理等。进入实习后期可以参与到客户税务申报工作中，并且由小组长或者正式员工对实习生进行申报工作的指导与检查。

表 3-5 人员岗位情况（大连地区）

岗位	人数	比例
总经理	1	1%
分支机构负责人	7	5%
小组长	36	24%
员工（含实习生）	103	68%
综合部（含内账会计）	4	3%
合计	151	100%

3.2 绩效评价体系

3.2.1 评价制度

大连双诚公司员工绩效评价通过分类管理来实现，主要分为工作业绩、业务能力、工作态度、职业守则四方面。其中工作业绩主要包括回款情况、代理记账客户数、代理客户税务类型等；业务能力主要包括新客户开发数、客户稳定性、投诉率等；工作态度主要包括岗位知识、有无税务错漏报情况、积极性等；职业守则主要包括会计凭证粘贴标准、团队协作等。

在薪酬组成方面大连双诚公司业务与非业务人员薪资结构上存在一定差异性，但主体都分为五大块：基本工资、绩效工资、工龄工资、岗位津贴、补贴。

在绩效评价周期设计上，大连双诚公司以月度绩效为主，兼顾日常绩效、年度绩效，同时在实习人员转正时，公司将绩效评价结果作为主要考核标准。

日常绩效：以月度为周期，每月由综合部组织绩效评价工作，所有员工需将每日完成的非传统业务进行汇总至《月度工作表》交主管确认，除此之外业务员工另需提供经内部审计检查完成的当日客户企业报税情况《报税工作表》，作为上个月员工的绩效评价结果，并据此核算绩效工资的发放金额。

月度绩效：每月依分支机构为单位，通过评估的方式选出前三名分支机构给予额外绩效奖励。评价的标准主要包括：客户净增长数、新业务数二个指标。

年度绩效：各分支机构年底核算各自净利润额，以业务部为单位，业务部全员参与净利润分配。

晋升评价：以业务实习人员向正式员工晋升为主。首先，业务实习人员需达到一定数量的企业客户后，由综合部负责与分支机构主管对员工工作情况、业务能力、工作态度、职业守则四方面考核。

3.2.2 评价指标体系

大连双诚公司的绩效评价标准业务人员直接围绕客户而设定，同时将传统代理记账业务与非代理记账业务分别作为绩效评价指标进行，如表 3-6 所示。对于传统业务如代理记账类直接通过所预收代理费作为依据，通过“超额累进式”作为绩效指标，而对于非传统业务，通过“分类式指标”作为绩效依据。

对于非业务人员，大连双诚公司并未设计独立的绩效评价方案，而是通过参考业务人员绩效评价的方式，将其日常职能工作转化为“分类式指标”作为绩效依据，非业务人员每月将完成的工作记录汇总，做为该员工绩效、晋升重要指标。

对于业务类员工，大连双诚公司主要“以记账费金额为主要绩效指标、周边业务提成为辅助绩效指标”的方案进行绩效考核。其中记账费绩效约占该员工总绩效额 80%以上。

表 3-6 绩效评价指标

记账费情况	收记账费	应收记账费
非记账收入	其它业务收入 各项损失	已完成业务收入*绩效比例 错漏报税损失 客户投诉

如下表 3-7 所示，大连双诚公司记账费考核发放标准：当月应收（含未收）记账费乘以“超额累进式”绩效值（10~30%）计算出总的绩效资金标准，减去因客户解除合作关系后，应收未收的已发放绩效奖金，作为本月员工记账费绩效奖金实发额。对于记账准确性指标由审计小组人员通过交叉检查其它分支机构当月代理记账业务完成、年度汇算清缴情况，并给出书面结果及建议交总经理后得出。

表 3-7 业务人员绩效表

金 额 比 例	级 别				
	I	II	III	IV	V
记账费金额	3500 元以下	3500-5500	5500-7500	7500-11000	11000 以上
提成比率	10%	15%	20%	25%	30%

如下表 3-8 所示，公司非记账费考核发放标准：以当月完成工作量乘以业务收费 10% 作为绩效奖金标准，减去各项损失后金额，作为本月非记账费实发额部分。

非记账费考核指标：各分支机构以小组为单位进行日常管理与业务考核，每个小组设组长一名，组员三名。由小组长对组内员工周边业务完成情况进行考核，以员工完成工作量作为非记账费考核发放指标。

表 3-8 业务人员其他绩效表

金额 \ 项目	开发客户	代办业务	审计业务
绩效金额	200	100	3000

3.2.3 评价组织形式

大连双诚公司当前绩效评价由综合部组织，各业务部主管负责，员工自行申报三方面共同组成。

首先，综合办公室负责大连双诚公司员工绩效评价整体工作，制定绩效评价相关指标、商讨绩效评价方案。

其次，每月初汇总上个月的其他效绩情况。由各业务主管自行统计分支机构客户增减数，员工将其非记账业务统计在《绩效工作表》上交综合办公室进行汇总。

每月报税期后，由业务员工自行统计填报《代理记账客户情况》，综合办公室依《代理记账客户情况》核算员工绩效情况。

报税期结束，总经理将审计小组的“审计结果”交综合办公室，综合办公室依据审计数据对存在错报、漏报的情况计算后，折扣相关人员绩效情况。

最后，由综合办公室将《绩效工作表》、《代理记账客户情况》、“审计结果”相加后得出每位人员当月应发绩效，如图 3-2 所示。

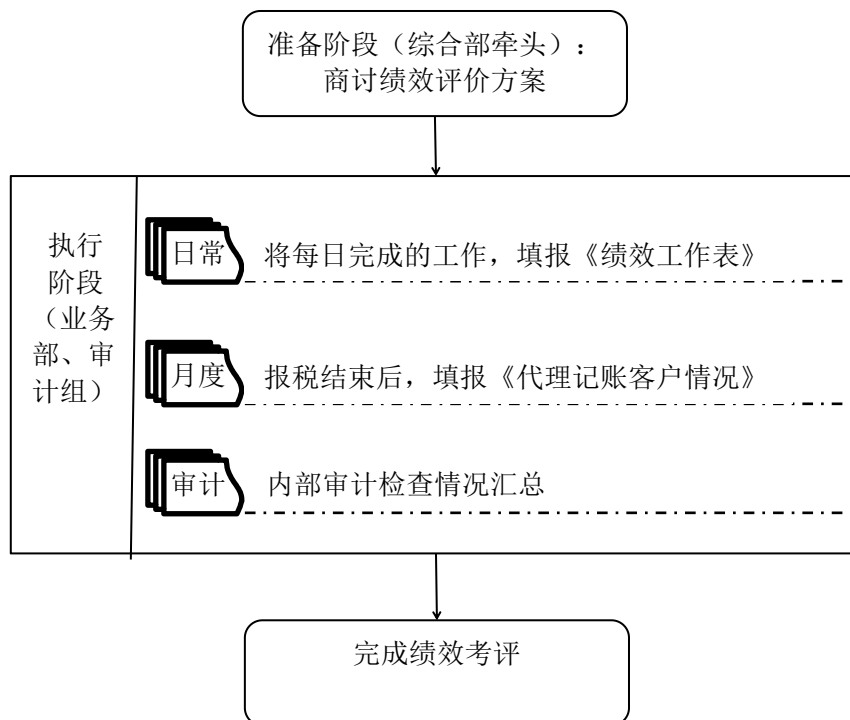


图 3-2 绩效评价组织形式

3.2.4 员工绩效评价反馈

只作考核评价而不将结果反馈给被考核者，评价便失去了它极为重要的激励、奖惩与培训的功能，绩效反馈是绩效评价过程中非常重要的一个环节，反馈的方式主要是面谈。通过考核评价双方相互沟通，考核者就被考核员工在考核期间内的绩效完成情况通过面谈，肯定其所取得的成绩，对其绩效中的不足加以指正，探讨被考核员工欠缺项原因并引导员工制定改进方案。与此同时，绩效反馈还能向员工传达公司的期望，就绩效目标进行探讨，最终形成新的绩效合同。由于绩效反馈是在评价结束之后考核者与被考核者通过面对面的直接对话方式进行的，因此其在整个绩效评价管理体系中起着十分重要的作用。

大连双诚公司每月对于员工绩效评价结果由综合部、分公司负责人共同与被绩效员工通过面对面的方式进行绩效评价结果反馈。绩效评价结果反馈主要包括：员工近期代理记账完成准确率、新业务开展及老客户流失情况、审计结果进行沟通，听取被绩效员工意见。

3.2.5 员工绩效评价结果应用

大连双诚公司通过每月对于员工绩效评价指标的汇总，形成月度绩效评价结果，该结果具有三个功能：

其一，评价结果与员工当月薪酬挂钩，此为该企业现行绩效评价结果最主要的作用。公司将员工的绩效评价结果直接转化为绩效奖金的形式体现，通过累加该员工当月业务类及非业务类业绩收益情况，在扣除相关抵扣费用后，直接发放至员工当月工资之中。

其二，作为员工年度绩效结果参考标准。大连双诚公司依据全年各业务部净利润额为标准，计算业务部的年底绩效总额。业务部依据在职员工全年绩效评价结果占该业务部比重情况，作为支付员工年底绩效奖金发放的标准。一般而言，该员工月度绩效完成越高，其年底绩效占该业务部全年绩效比越大。

其三，用于实习员工转正指标。绩效评价结果是大连双诚公司实习员工转正的一个重要指标，综合部汇总当月代理记账金额达到转正标准的实习员工信息后，通知业务部负责人。业务部负责人与综合部联合进行转正前实习员工面谈、转正培训等一系列工作，决定员工能否转正。

3.2.6 员工绩效评价满意度调查

相较于传统代理记账公司员工仅依靠代理记账费作为绩效指标，通过固定提成的方式计算绩效工资来说，大连双诚公司在员工绩效评价中，自有创新一面，其不仅运用“超

额累进式”标准引导员工主动承担更多更难的代理记账业务，对于非常规性业务开拓式的采用“分类标准”形式给予补贴，以此提升员工积极参与到事务性客户服务中。但是，该绩效评价方式对于实习生、新员工，似乎就不太“友好”。首先，超额累进式绩效标准，必会引起新员工绩效不足，新员工刚刚加入公司，其所服务的企业相对较少，想拿到较高绩效额，就需要慢慢累积新客户，这就不可避免的与老员工在利益上产生冲突；而对于实习生来说，前期大量工作为非财务类的事务性业务，虽然能够快速上手，但是却很难将所学会计专业知识“学以致用”。

本次分析通过发放《员工绩效评价体系现状调查问卷》问卷形式展开。本次共计向大连地区业务部员工发放问卷 75 份，其中有 2 份没有回收，2 份未填写完整，4 份为无效问卷，有效问卷共计 71 份。该调查问卷从员工基本情况、现行绩效设置情况、绩效评价建议三方面，共设计 12 个问答。

3.2.6.1 基本情况概述

鉴于该企业各分支机构距离较远，此次问卷以大连地区业务部员工为主要调研对象，问卷采用以微信随机发放形式为主，纸制问卷为辅的方式完成。表 3-9 员工工龄情况与图 3-3 参与调查人员工龄情况的对比，可以看出，此次问卷得到了大部分人员响应。参与调查人员与在职人员比例情况适配度较高。

同时，表 3-9 所示可以看出该企业现阶段五年以下的员工占全体员工近一半，二年以下的新员工约占二成。此种情况符合发展型企业的人员结构情况，但同时也对企业绩效评价体系优化后的推进提出了挑战。

表 3-9 员工工龄情况（大连地区）

岗位	人数	比例
2 年以下	31	20.53%
2~5 年	75	49.67%
5~10 年	36	23.84%
10 年以上	9	5.96%
合计	151	100%

3.2.6.2 现行绩效评价体系

通过图 3-4 所示，问卷第二项“现行绩效设置情况”第一题提问的“对公司目前的绩效考评体系了解程度”问题，在回收到的 71 份有效问卷中，有 42 份回答了解，仅有 1 份回答不太了解。显然，双诚公司虽然新员工比重较大，但是其员工对于现行的绩效管理评价体系掌握度较好。这种情况有利于绩效评价改革过程中资料的收集、提取。

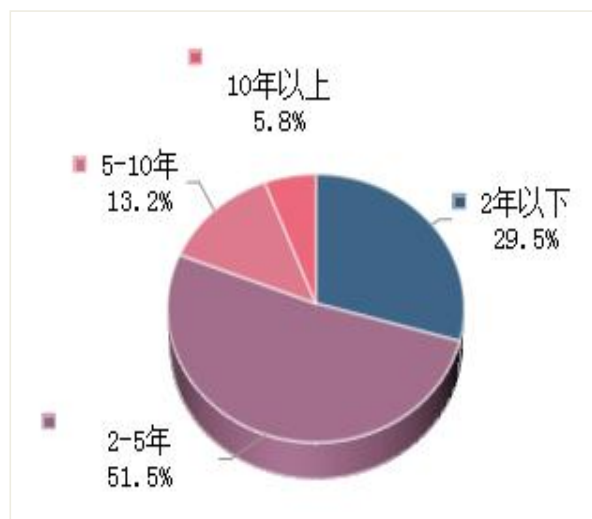


图 3-3 参与调查人员工龄情况

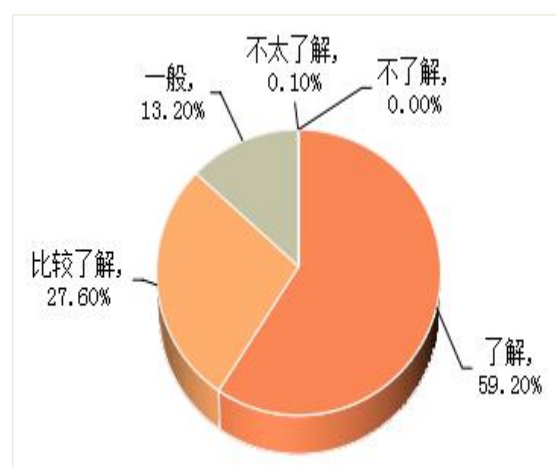


图 3-4 对公司目前的绩效考评体系了解程度

3.2.6.3 评价指标与反馈

大连双诚公司现行绩效评价指标主要围绕“应收代理记账费”加“其它业务绩效的”方式计算预提绩效奖金，按月发放。而对于“走户”、未收齐代理记账费的，通过返减已预提绩效奖金的形式追欠。其中应收记账费使用“超额累进式”标准，其它业务采用“分类标准”计算。

如图 3-5 所示，在问卷调查中，针对第二项“现行绩效设置情况”第六条“与工作内容密切度”有超过一半的答卷认为现行绩效指标的设置与其与工作内容关系比较密切。

第二项“现行绩效设置情况”第三条“绩效考核结果是否得到及时沟通”绝大部分员工给予肯定的回复。

在问卷调查中，针对第二项“现行绩效设置情况”第二条“绩效考核的目的”有超过七成的答卷认为现行绩效考核设置目的是与其与工资挂钩，仅有四份答卷认为与能力提升相关。可以看出，虽然现行的绩效评价结果能够得到大家的普遍认同，但是员工更认为其能够体现的是其薪酬作用，而在其能力提升上的作用并不大或者说是作用缺失。

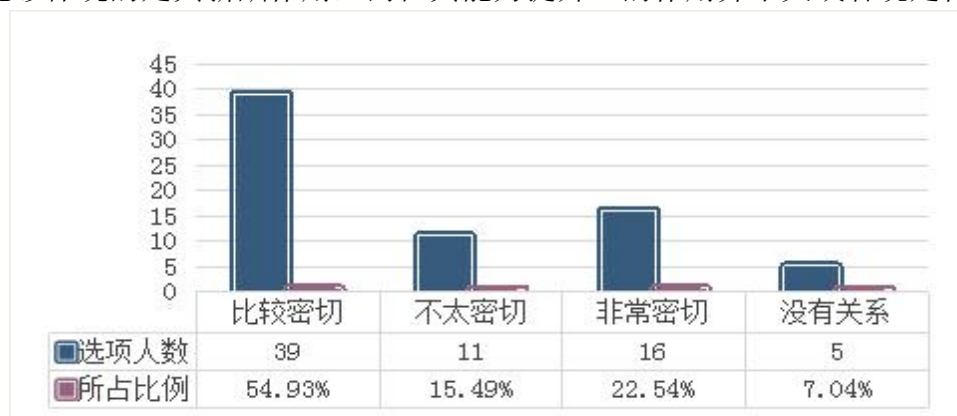


图 3-5 现行绩效与工作密切程度

通过前三个指标分析可以看出,该企业现行指标能够直接反应员工的工作内容相关度较高,与此同时在每次绩效考核结果与员工进行沟通及时。这对于中小型企业来讲无疑是不易的。但是也不可否认,对于此种绩效考核而言,参与考核的员工更直观的感受是考核与其工资进行了挂钩,而在其能力提升方面反应不足。

3.3 大连双诚现行绩效评价体系存在的问题

3.3.1 评价方法单一

大连双诚公司目前采用目标管理法的绩效方式,通过设定绩效考核指标,将日常工作与绩效考核相联系,最终评估成果,以此实现员工绩效带动员工工作积极性的作用。通过目标管理法,大连双诚公司的员工对公司现行的绩效管理形式知悉度高,从这一点可以看出,公司的绩效管理体系在现阶段较为有效,但长远来看存在风险。

首先,公司将绩效考核结果作为员工绩效工资的主要依据,没有形成从上而下的绩效考核目标分解工作。现阶段绩效管理过程中,企业采用统一的财务指标绩效评价方式,公司未形成由公司层面指标分解至分公司层指标、再分解到小组直到员工层指标的自上而下绩效评价体系。而是通过绩效考核结果与员工个人的薪酬加以关联,使绩效评价的结果与员工的绩效工资紧密联系。由于绩效工资在员工实际收入中占比非常之大,导致员工过于关注绩效工作情况,每到征期需努力为报税腾出时间,无暇细致分析票据情况,忽略申报质量,把收回来的税务信息进行申报,这样一来报税速度上来了但质量会打折扣,甚至出现错报、漏报的情况,不利于公司好评度和整体业务拓展。

绩效考核指标未进行分解,可能导致员工与公司整体脱节的情况,无法形成指挥棒的作用,不利于企业合力的产生。

其次,公司将实习员工与正式员工绩效采用同一标准。员工的绩效评价周期及评价频率作为影响评价结果的重要因素。一般来说,绩效评价周期过长或过短,绩效评价频率过高或过低都无法反映被评价员工的真实绩效情况。大连双诚公司将考核以时间为周期分为日常、月度、年度的形式,对实习员工也设立了专项绩效评价,但是主要的指标还是集中在工作能力和工作态度上,实质对员工来讲依然是一套相同的指标量表。由于大连双诚公司绩效评价中“代理记账业务”占比非常之大,而实习员工初入公司,其服务的记账客户多以其入职后“新签订服务合同”的客户为主,这就使得初入公司的员工需要进行较长时间的“客户累积”。虽然大连双诚公司对于实习员工前三个月给予保底工资,但是对于那些有能力的专业型人才来讲,吸引力并不大。

最后,在绩效考核设计时未关注到专业型员工的成长问题。当前大连双诚公司员工主要的绩效考核皆是硬性数据考核,比如业务人员的记账准确率、记账费用回收情况、

非代理业务完成数量等，但对于成长中员工所取得的进步并没有进一步设置衡量指标。

现阶段大连双诚公司的绩效管理重点放在了员工绩效评价结果上，而没有形成一整套绩效评价的体系。要知道一套完整的绩效评价体系应该是由：与绩效评价相关的制度、指标体系、评价方法/准备、评价机构有机的组合而成。绩效评价体系即包括绩效评价过程，也包含绩效评价结果，仅仅单纯的将绩效考核作为绩效管理的全部，忽略绩效管理与企业整体战略目标关系相统一，某种程度上会导致绩效管理出现各种各样的问题。

3.3.2 评价指标不健全

现阶段大连双诚公司的绩效管理制度仅限于对员工的绩效考核方面，考核“应收代理记账费”在绩效评价中占80%以上，此结果并不适用员工成长需要及多元化学习要求，仅反映绩效工资情况，这并不适用于专业型员工需求。

3.3.2.1 现行员工绩效评价指标不能全面反映工作成果

首先，对于业务员工，大连双诚公司员工绩效评价体系只有财务方面的指标，整个绩效评价在设计过程中比较简单，单从销售数、客户数进行考核，这种方法并不能全面的反映各分支机构的实际情况。公司特别关注客户的净增数、新业务领域拓展数、客户流失、回款情况几个指标，对于员工的账务处理能力没有纳入考核核心范围内，仅对错漏账进行处罚，这种单纯的销售指标来对整个公司绩效进行评价不谓片面，评价范围过于狭窄。

其次，对于非业务员工，大连双诚公司员工绩效评价体系又过于刻板的参考业务员工编制，看似好像非业务员工的工作进行了量化，然而却产生了，为了量化而量化的反效果，例如给行政司机每日到达分支机构数量设为标准，这就导致为了要数，而不顾质的情况。

3.3.2.2 未充分考虑专业型人才技能发展需求

根据大连双诚公司评价体系来看，公司的主要绩效评价参与者为分支机构主管、员工，可是，企业的发展不仅仅只是企业自身能力的结果转化，还有客户、政府、社会、甚至学校等外部利益者的发展。作为以专业服务为主的企业，员工业务技能发展不仅关乎员工稳定性，也影响着企业长远竞争综合力。在现如今这个知识经济爆炸时代，以往的劳动雇佣方式发生很大的改变，专业技术型员工长期服务于单一公司的情形受到很大挑战，用资本来雇佣那些专业能力员工的方式受到怀疑。当生产资料已不再被资本所独有的时候，资本不再短缺，知识开始成为推动经济发展的重要因素。长期维持的雇佣方式被打破。假若当前的工作不能给专业型人才以适合的职业发展前景，专业型人才就会

通过新的岗位寻找自己的发展。所以，当下的专业型人才相较以往更加看重自身职业发展的需求。

如图 3-6 所示，在问卷调查中，针对第三项“绩效评价建议”第一条“您认为专业人员而言，需要的关键绩效指标”、第二条“专业能力方面应具备的绩效指标”看得出来，作为专业化人才集中的企业，员工对于自己业务能力的评估也是十分迫切的。因此在绩效评价设计时，评价指标设计时应该给予更多的关注。

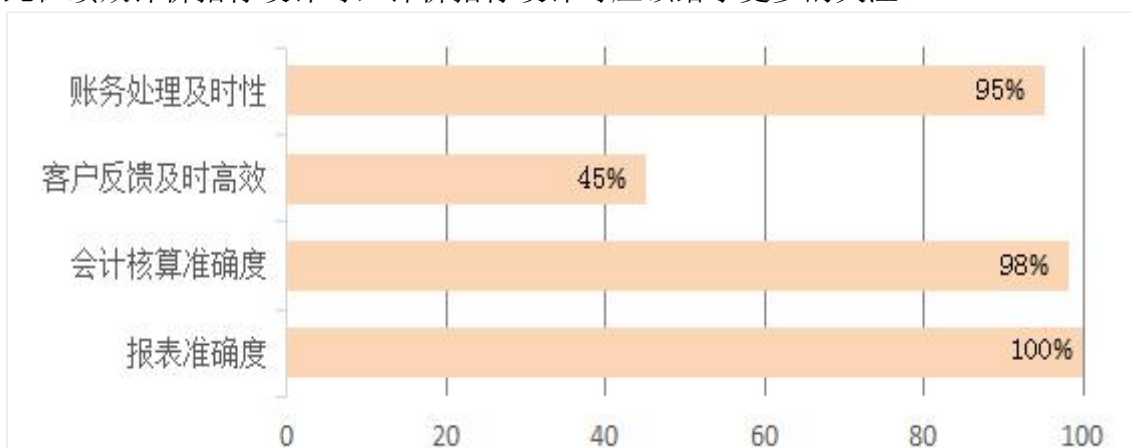


图 3-6 您认为专业人员而言，需要的关键绩效指标

而通过图 3-7 不难看出，绩效考评结果作为员工最直观的能力考核，专业员工更希望通过数据体现自己的能力与不足。因此在“关键绩效指标”的选择上，专业员工更倾向于将其业务能力的情况加入到评估之中。

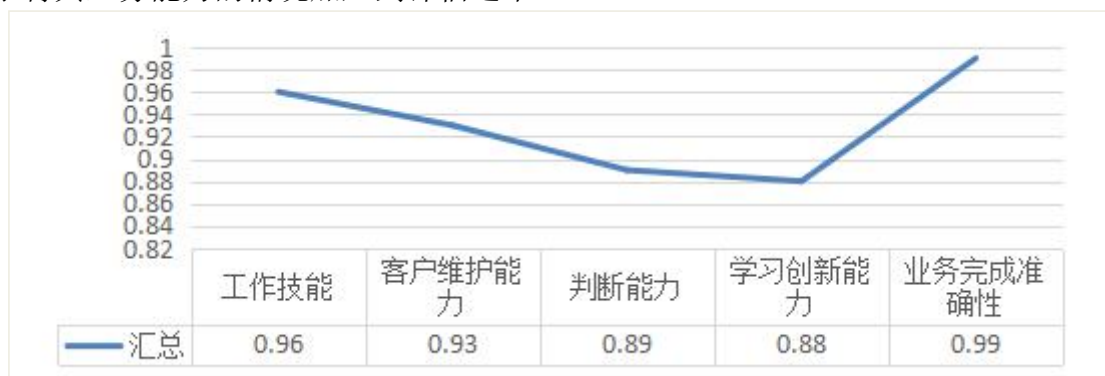


图 3-7 专业能力方面应具备的绩效指标

而细化到各个专业能力指标过程中，专业人员对其全方位综合性的发展需求，又是明显的。相较于本次问卷的其它选择。第三项“绩效评价建议”第二条“专业能力方面应具备的绩效指标”在业务完成准确性、学习创新能力、判断能力、客户维护能力、工作技能五方面，首次出现不分伯仲的情况。当然，对于专业型人才来讲，业务准确性、工作技能还是员工更为关注与关心的。

大连双诚公司作为一家中小型服务企业，面临的市场压力十分巨大，为解决客源问题，企业提出全员营销的经营理念。全员营销带来大量的新业务、新客户，这本是好事。但是为保证新业务、新客户能够得到有效服务，大连双诚公司业务员工就要将主要工作

重心转移到业务服务之中。由此引起唯业务绩效论的结果，此情况使得员工忽略专业知识的精进，而只图更多的解决业务工作。长此以往，企业专业性优势会削弱，导致优秀人才流失。

3.3.3 对员工自我激励作用不大

大连双诚公司目前处于企业高速发展的阶段，面对日益严峻的市场环境活下去成为首要发展任务。在绩效管理过程中对业务员工的激励作用，主要通过鼓励员工多开发客户、多记账多收取记账费，实现多劳多得，然后以所收取的记账费、各类代办业务费给员工进行绩效评价并支付绩效奖金。此情况会使得员工不断追求客户的数量而忽视质量，对于中小型专业服务企业来讲，不利于提高企业的专业度，同时易造成专业性员工忽视业余时间对自我专业能力与知识技能水平提升需求，影响专业人才的成长进而影响企业综合竞争能力提升。另外，企业一直将开发新客户、新业务作为主要任务，而忽视绩效评价周期问题，至今企业也未建立周期性目标任务。企业仅在每月底通过员工绩效结果进行评价。由于公司业务发展速度较快，公司无任务分配指标，经营管理不确定性因素较多，致使绩效评价在制定过程中缺乏灵活性，无法形成指标分解，更谈不上分公司、小组的工作计划。

在问卷调查中，针对第二项“现行绩效设置情况”第二条“绩效考核的目的”有超过七成的答卷认为现行绩效考核设置目的是与其与工资挂钩，仅有四份答卷认为与能力提升相关。图 3-8 示：

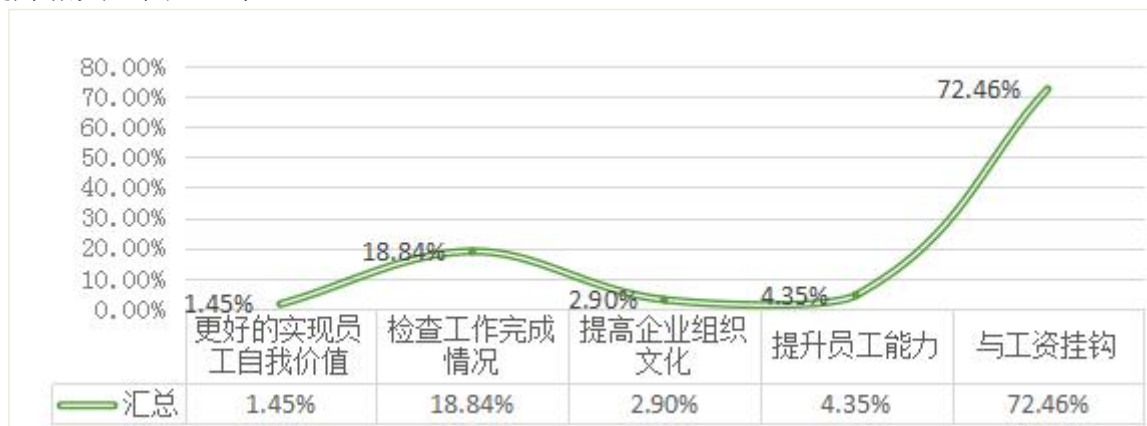


图 3-8 绩效的目的

第4章 大连双碳绩效评价体系优化

4.1 绩效评价体系优化原则与思路

4.1.1 绩效评价体系优化原则

绩效评价管理体系是完整而系统的工程，良好的工作绩效，无疑是企业的重要目标，虽不是唯一的，却是企业与员工个人的工作绩效直接相关。绩效评价管理体系不仅是一门科学，更具其独特艺术性，学之不易，用需恰当。

4.1.1.1 科学性

绩效管理作为一门学科，经历近百年发展演进已形成相对成熟理论体系。理论和实践相结合是检验理论的唯一标准，这就要求我们在进行绩效评价体系指标设计时，首先要把理论知识作为指导标准，体现在指标体系设计上就要求指标兼具逻辑严谨、概念清晰、适用合理等方面。

在绩效评价使用过程中，理论与企业实际需求、情况相结合，在选模、定性、定标方面，都须以客观情况为指标，抓住最本质、最具备代表性的问题，通过抽丝剥茧将抽象的问题具体化、清简化，唯有如此所设计出来的绩效评价才会具备科学性。

4.1.1.2 系统化

由于绩效评价体系各指标之间相互制约、相互影响的特点。设计指标时，即应横向联系，以反映不同侧面之间的制约关系；还要考虑纵向影响，发掘不同层次之间的问题，作到体系兼顾、避免指标冗余。

4.1.1.3 适用性

绩效评价体系说到底也是为企业解决问题而设立，任何企业的运行都离不开人的因素。再好的体系学科，离开了适合它的土壤都无发生根、发芽。企业所处的国情、社会环境、行业位置、企业自身战略目标的不同，对绩效评价体系的需求重点也不尽相同，这就要求绩效评价设计人员在进行绩效评价标准设计时不能生搬硬套，设计人员要走下去、干起来，真正深入各阶层与被评价者深入沟通后，设计适合企业发展需要的管理指标。

4.1.2 绩效评价体系优化思路

绩效评价做为一个管理体系，不论是新体系的搭建还是原有体系的优化，都需要有一整套科学可行的指导思想指引。结合大连双诚公司现行绩效评价管理标准，针对其中小型企业规模特点、与专业型人才发展需要的特点，从绩效理论、指标设计、结果应用三方式对该企业绩效评价体系优化提出建议。对应的绩效评价体系优化思路如图 4-1：

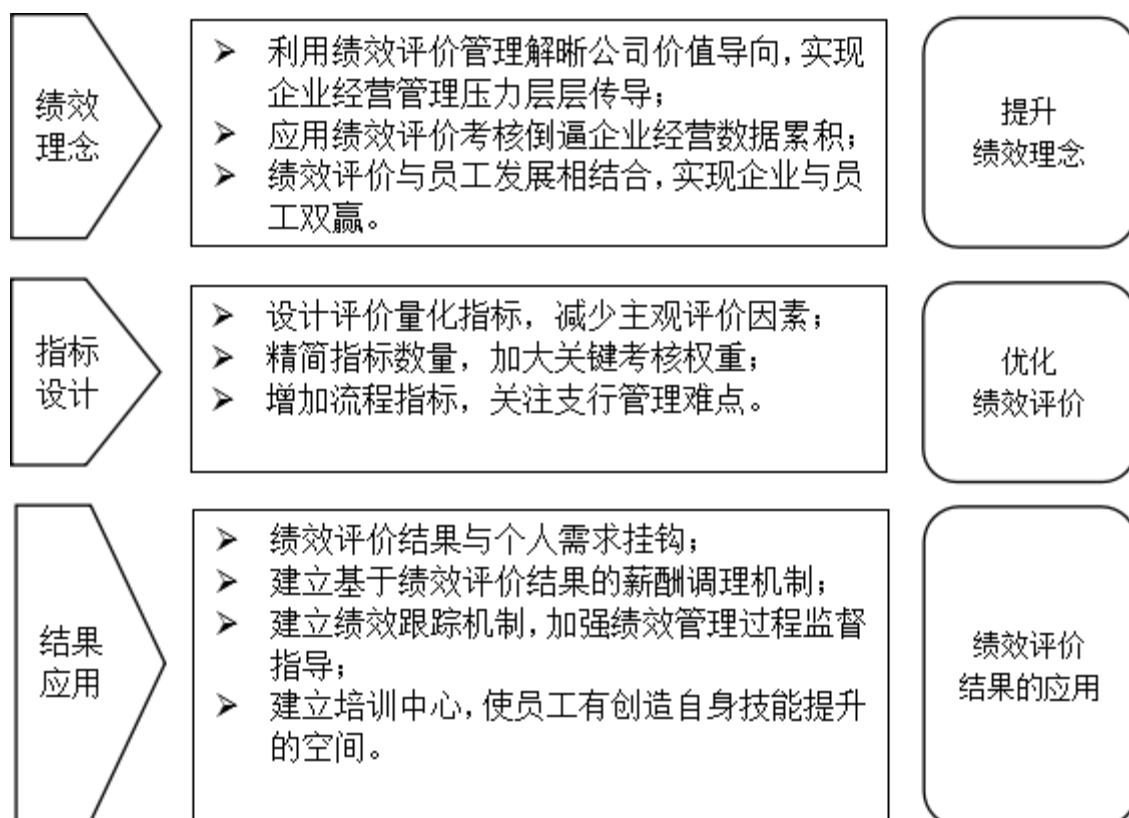


图 4-1 绩效评价体系优化思路图

4.1.2.1 绩效评价指标清晰明确，与公司总目标紧密联系

作为一家处于成长期的专业服务机构，企业将对外阜的市场拓展作为总目标。大连双诚公司发展战略围绕以巩固大连本土市场占有率为前提，全力开辟省内新公司新业务同步兼顾华南市场最终走向全国作为战略目标。以此为基础公司近一时期的绩效评价还应围绕以下几方面为宜：

一是人才引入及培训。国家近年来在财税方面出台许多新的政策法规，大连双诚公司需要更多跨领域的人才加到企业之内，拓新业务领域的同时，吸取同业经验为己所用；当然在人才引入后的双向培训也很重视，即包括引入人才企业融入培训，也包括祛粕取精后原企业员工对新知识吸收。通过互相学习、互相吸收，打造内部“高、精、尖”人才队伍。

二是质量保障。财税工作要求员工精通专业技巧，更需严谨、周密。这就要求企业在现有内部互相审计的过程中，继续保障高质量管控，警惕由于审计人员专业不强、知识层断裂引起的错漏报税情况，同时引导员工形成自我检查的责任意识，利用过硬的质量赢得客户，收获更大的市场。

三是服务优质。差异化服务已成现在服务类企业的生存之基，做为专业财税服务人员，不仅要以客户满意为准，保障客户服务质量，还需运用所学专业、经验，主动帮助客户发掘潜在需求。

四是坚持创新。“穷则变、变则通”培养员工的创新意识，让员工敢想，更敢干，做好创新有人干、指标可操作、风险可管控的绩效体系。

4.1.2.2 充分调动员工的积极性、参与度

绩效评价体系设计思路区别于一般企业，专业型服务公司由于专业型人才集中的特点，在设计过程中应充分考虑到员工专业晋升需求，依针对性、渐进性、适应的的设计原理量化绩效评价标准。

通过对员工工作目标的设定，找出员工的优点与不足，给予及时培训，合理配备员工岗位，将员工自身特点与专业优势相结合，指导员工完成职业生涯规划，满足员工成长与发展需求。“快乐的企业带来快乐的员工，快乐的员工带来快乐的客户，快乐的客户带来更快乐的企业”，良性的绩效生态系统，会使员工更加乐于奉献自我、主动开拓，带来更多更满意的客户服务体验，进而提升企业综合实力，最终实现企业、客户、员工多方共赢。

调动员工学习与自我学习的热情，发挥人才自我提升内驱力，使员工乐于向自我挑战主动学习专业知识，不断提升专业技术水平。

4.1.2.3 绩效评价体系切实可行兼顾内外

制度的确定必然晚于实际的需求，而制度的设定的目的不应该只在于解决已经发生的问题，更应该考虑问题背后的产生因素，事物的发展变化受到内部因素与外部因素的双重制约。

首先，对内而言，绩效评价体系要具有现实可行性，应避免“假、大、空”在设计过程中应邀请员工加入，听取其意见，在实施过程中制度设计者，更要低下身子去听、去看、去感受，即不能闭门造车，更不可听而不闻。

其次，对外而言，先要分好轻重缓急，“从点到线，再到面，最后到体”说也容易，但企业绩效在设计过程中，必定遇到许多情况，每个看起来都很重要，好似每个都关乎企业存亡，在这个时候，绩效设计人员要懂得“放手”抓大而放小；再者，绩效设计过

程中,设计人员切不可贪全而失率,当今经济迭代快速,这就要求设计时,做好归类、分清主次。

4.2 绩效评价体系优化的必要性及可行性

4.2.1 绩效评价体系优化的必要性

对于代理记账企业来说,目前为企业客户办理注册、申报税款、企业注销业务的收入占到企业全年的85%以上。因此代理记账企业的各类会计工作人员就是核心中的核心,正是由于稳定的会计人员为企业客户进行税务类服务,客户的稳定性、忠诚度、美誉度才能得以保障,进而确认代理记账公司在同业市场上具备强劲竞争力。

而对于代理记账企业员工来讲,稳定的收入固然重要,但是其自身的专业提升需求同样迫切,现存私营代理记账企业所接触的客户多小中小型为主,这就导致客户量大,但业务技能需求不高,客户企业代理记账预算相对较少;由于税务申报受报税截止期的限制,员工个人申报期最大客户服务量峰值明显。

4.2.2 绩效评价体系优化的可行性

大连双诚公司经过十余年的发展已初具业务、非业务人员绩效的意识,在工作量、客户服务、业务开发等绩效管理方面有一定基础。随着企业市场的扩张、业务量增加、新行业领域的涉足,原来的绩效管理方式已不能满足企业、员工的发展需求,尤其是新业务领域范围内的绩效标准亟待细化。因而,绩效评价体系改进具备先天可待性。

很多管理人员看到某个经验在一个部门或一个人身上得以成功,就近不及待的希望在所有员工都用相同的方式来实现,殊不知,有的人需要具体的反馈,有的人不需要反馈;有的人希望被关注,渴望进行沟通反馈,有的人则不需要过多过频的沟通甚至反感。所以在沟通时,不能一概而论,要区别对待,从实际出发,管理者需搭建沟通桥梁,并坚持不懈的保证其通畅性,但是却不能自以为是,主动沟通固然好,但有的时候沉默也是良好沟通的另一种形式。

没有一个绩效评价体系适用全部企业的,绩效评价应在实践过程中不断摸索,总结形成适合本企业特色的绩效评价体系,绩效评价体系设计过程中不能仅从评价者角度出发,员工作为绩效体系被评价者,也是重要的参与者,不论在设计时还是执行过程中,员工都应该具有其绝对的发言权。评价者与被评价者开诚布公的商讨后,所设计而成的绩效评价体系更有说服力、更能贴近实践需要,也更有助于推广与实施,利于随时调整与完善。

4.3 绩效评价体系方案优化

4.3.1 构建多元化绩效评价方法

基于大连双诚公司绩效方式与公司经营情况，合理运用绩效管理评价指标理论，在公司专业人才绩效评价设计方面尽可能的形成一套具有公司特点又便于操作的绩效评价体系方法。

大连双诚公司现行绩效评价方式由综合部组织，各业务部主管负责，员工自行申报三方面共同组成。绩效评价以月度为周期进行，综合部将员工每日自行统计填报《代理记账客户情况》、《绩效工作表》、“审计结果”相加后得出每位人员当月应发绩效。本次针对该公司业务部员工的绩效评价优化设计过程中，保留原有绩效评价方式，并在此基础之上关注以下几个方面的问题：

4.3.1.1 从上而下分解企业绩效，优化员工绩效考核指标

根据谁管理谁考核的思想，从上而下的分解企业绩效目标，将企业战略目标进行分解至各分公司、各小组、每位员工，针对绩效评价对象，设定科学有效的评价周期及指标。

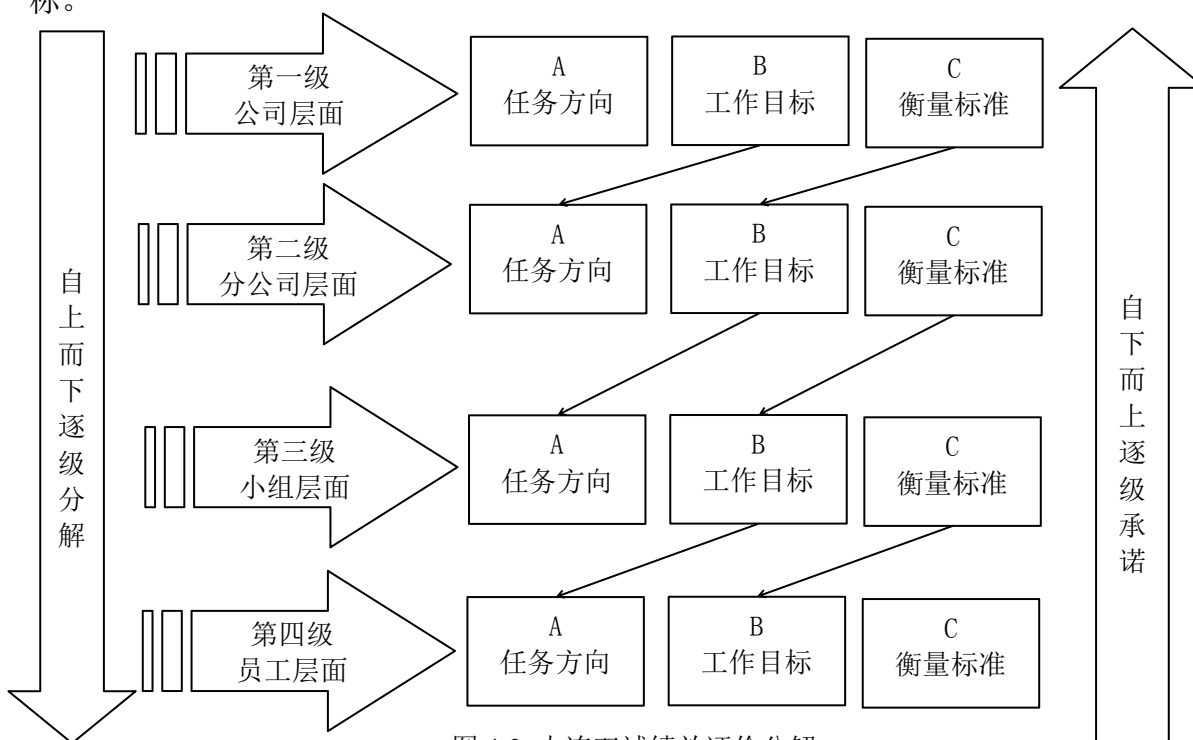


图 4-2 大连双诚绩效评价分解

如上图 4-2 所示，为解决现行绩效评价方法单一问题，使员工更好的理解企业下一阶段的发展与任务目标，在优化员工绩效考核指标时，运用自上而下逐级分解、自下而上逐级承诺的方式操作。

首先，在公司层面上作为中小型服务机构，大连双诚公司具有一定的抗风险能力，企业规模已具备一定程度。此时公司层面上的绩效指标在业务方面应更加注重经营效益、风险管理及合规经营；在内部管理方面，则应考虑管理执行情况、知识创新与成就。

其次，对于每个分公司，要依据公司层面绩效评价指标为指导，结合自己年度的发展情况，分解后作出各分公司的工作业绩指标、阶段性重点工作、临时性工作指标。每个小组再依据分公司指标作参考，制定各自小组的绩效指标任务。

最后，细分到员工个人绩效指标的确认，其中员工绩效指标不仅应该包括工作业绩及工作表现，还需关注周期完成情况、合格率等情况。

针对大连双诚公司业务员工独特的专业性人才特点，绩效指标在分解时，同时，还要考虑到员工的专业特长，使其在工作中能够“学以致用”充分发挥专业性知识的作用，使人工成本利润最大化。

4.3.1.2 完善实习员工绩效标准

作为以绩效评价结果为主要绩效依据的大连双诚公司来说，业务部实习员工与正式员工前期采用同样的绩效标准，不利于优秀人才的稳定。因此，对于新员工从实习到转正过渡期的绩效考核指标，就不能简单的统一采用。实际上大连双诚公司在业务部实习生招聘时，又包括能够独立完成账务处理人员（即成手会计）与应届毕业生二类。由于实习人员代理记账业务多为其入职后新接客户，客户累积周期长的特点，对于这些实习员工来讲现行单纯执行表 4-1、表 4-2 标准评估员工绩效，显然无法充分实现员工不同阶段的考核目的。

表 4-1 业务人员绩效表

金 比 例	级 别				
	I	II	III	IV	V
记账费金额	3500 元以下	3500-5500	5500-7500	7500-11000	11000 以上
提成比率	10%	15%	20%	25%	30%

表 4-2 业务人员其他绩效表

金 额	项 目			
	开发客户	代办业务	审计业务
绩效金额	200	100	3000

对于此类人员，同时还应该辅以其他绩效加以考核。针对专业知识掌握情况不同，成手会计、应届人员在指标设计时也需区别对待。

其一，实习员工应该加大专业性考核。受专业型人才特点所制，对于实习人员，应该针对其具有专业特点，在实习内周期性的进行考核其专业知识掌握及运用情况，并依此作为考核指标；

其二，实习员工执行力考核。中小型企业由于业务多而杂的特点，对于员工执行能力的要求较高，因此，在实习前期，对于员工的执行力的考核，可以在整体绩效评价过程中比重略微提升；

其三，实习员工团队协作意识考核。作为服务型企业，尤其是大连双诚公司依小组作为最小服务机构，团队之间的协作默契度要求比较高。良好的团队协作意识有利于员工尽快融入到团体，同时也能减少管理风险及成本。

表 4-3 实习员工考核指标（成手会计）

指标类别	关键绩效指标	指标定义	考评标准
专业性	账务处理能力	保证账务及时、准确性	是否按时完成；
	税务管理	结账、对账工作的及时性、精确	当月按时报税、划税，无错、漏项
	审计技能	正确运用审计方法	未按时完成公司内账审计不超过一次 外部审计无失误之处
	风险管控能力	客户服务问题及时发现纠正	日常问题未及时发现不超二次 关键问题未及时发现不超一次 每纠正一个关键问题加一分 当月纠正日常问题加二分
工作表现	学习能力	专业学习、公司规章学习	缺席不超过二次 主动分享过往经验加一分 提出合理化建议加一分
	工作执行能力	按照完成交办工作	未完成情况不超三次
	服务意识	及时解决客户疑问、并反馈	客户有效投诉不超二次
协作能力	团队主动性	积极参加小组内工作	未能按时完成组内任务不超二次 不得无故拒绝组长合理工作安排
	协调沟通力	内、外沟通及时、准确	客户投诉不超三次 部门、组内工作信息传递及完成

如表 4-3 所示，对于能够独立完成会计工作的成手会计来讲，新入职的实习员工，其专业性、工作表现应该得到更多的关注。

对于应届人员来讲，由于刚刚步入社会，其学生思维依然存在，这个时候企业应该更多的考核实习员工基础性知识掌握情况、工作认真细致度、执行力、纪律等能力，如表 4-4 所示：

表 4-4 实习员工考核指标（应届人员）

指标类别	关键绩效指标	指标定义	考评标准
专业性	专业知识掌握情况	会计、出纳基本工作职责	审查后的凭证仍有问题的次数不超过二次
	工作细致度	代办业务准确、文件齐备、记录清晰	办理客户业务时，出现错误数不超过五次
	会计核算工作	确保及时核算，及早发现问题	未能按时完成核算，或未能发现核算错误
	费用审核	确保费用依会计规则审核	当月未发现审核错误
	报表编制	保证会计报表按照完成、准确可靠，准确反映客户经营活动	未按规定时间进行核算的次数不超过二次 禁止经核查后仍出现错误
	税务处理能力	税务申报及时、准确	当月按时报税、划税，无错、漏项 禁止出现经核查后仍然出现错误
	工作表现	工作纪律	遵守公司规章制度
工作执行力		按时完成领导交行的工作任务	无故按时完成工作任务不超五次
协作能力		小组内外工作协调能力	拖延小组工作进行不超过二次 禁止故意破坏组内与小组间协作
学习力		专业学习、公司规章学习	缺席不超过二次 外勤工作失误不超过五次
协作能力	团队合作意识	积极参加小组内工作	未能按时完成组内任务不超二次 不得无故拒绝组长合理工作安排
	协调沟通能力	内、外沟通及时、准确	客户投诉不超三次 部门、组内工作信息传递及完成

4.3.1.3 关注专业型员工的成长问题

在明确绩效考评指标时，管理者除需根据岗位职责和成果，客观的进行梳理最终得出直接客观反映员工工作情况与奉献的指标外，还应该考虑专业型人才自身发展的渴望，邀请员工参与到绩效设计与指标选择之中。同时，对于中小型企业新业务多、企业需求目标分散的特点，注重多视角出发，将企业发展与专业型人才发展需求有机结合，实施全方位的整理、评价。积极听取专业人才的需求，尤其是其职业发展的需要，向专业型员工公开介绍绩效方法，听取他们的意见与建议，以期得到他们的理解与接纳，同时保障被评者的申诉权利。

在员工成长问题方面，依员工所在级别不同分别设定。首先，综合部负责人、业务部负责人共同与业务部员工交流，通过 SWOT 分析法剖析员工内部优势、劣势，外部机遇、挑战，有针对性的给出建议、意见，协助员工制定成长计划。在成长计划中，至少包括职业生涯目标、未来发展行动计划、个人教育计划。如表 4-5 所示：

表 4-5 业务部员工成长计划及完成情况

类型	项目	考核指标	计划周期	实际完成情况
实 习 员 工	职业生涯目标	a. 了解企业情况、理解企业文化		
		b. 熟悉操作流程		
		c. 明确主要目标		
员 工	未来发展行动计划	a. 学会独立工作		
		b. 夯实基本功，做到知识与实践融汇贯通		
		c. 掌握客户服务技巧		
员 工	个人教育计划	a. 参加公司内部培训		
		b. 主动学习新的专业知识		
		a. 熟练掌握操作规范		
员 工	职业生涯目标	b. 发挥技术专长		
		c. 迎接新的挑战性的工作		
		a. 熟练掌握客户需求		
员 工	未来发展行动计划	b. 个人绩效能力进一步提升		
		c. 尝试带领“新员工”		
		a. 学习新行业财税知识		
小 组 长	个人教育计划	b. 掌握信息化管理手段		
		c. 专业技能证书、初级资格证书考取		
		a. 力争成为某一方面专家		
小 组 长	职业生涯目标	b. 跨领域技能掌握、开阔工作视野		
		c. 制定初级职业计划		
		a. 掌握组内客户服务进度、解决问题		
员 工	未来发展行动计划	b. 协调组内工作，保持小组竞争力		
		c. 跨团队协调沟通		
		a. 学习管理技能		
员 工	个人教育计划	b. 发掘技术革新潜力		
		c. 高级技能证书、高级资格证书考取		
		a. 学习管理技能		

填表说明：A. 计划周期：由评价双方共同协商制定，并填写于表内
B. 实际完成情况：到期后员工自行填写，由综合部负责人组织考核双方面谈

4.3.2 健全绩效评价指标体系

4.3.2.1 绩效评价方式应能全面反映评价结果

绩效评价的核心目的是发现问题、解决问题、预防问题，因此，时效性就成为重要。通过管理层、员工的共同分析、制定的绩效评价制度，无论在绩效目标、评价目标、评价目的都必须达成相一致，由三个一致而选取的指标才不会使评价工作在运行时偏离轨道，通过层层分解后形成子目标，并对子目标筛选而得最适合企业的绩效指标，完成总、子目标高度一致的要求。这就要求，我们的管理人员在绩效评价过程中，不能因个人意志而改变，要认真、准确、高效的完成即定的绩效评价工作。客观的将评价内容进行收集反馈。当然绩效评价作为管理的手段，在实际运用中，管理人员也不能“认死理”，要真正理解企业设计绩效评价管理制度的初心，在评价中找到不足并加以改进，要知道任何的制度都是企业生存、员工发展的保障，而不应成为管理枷锁。

4.3.2.2 考虑专业型人才技能发展需求

企业在生产经营中也是一样，好的制度能够向员工表明企业立场，使与企业有着共同追求、梦想的人聚集一起。通过将企业发展目标与员工的奋斗目标相互交融，实现终极发展目标。实现有效的员工激励及约束机制，通过梳理员工岗位职责，出台优化后的绩效评估制度。从而更好的推动员工绩效评估的有效执行，实现企业持续稳定健康发展，当然在员工绩效评价搭建过程中，也不能只见树木不见森林，要着眼于全局，使之形成具备自我造血功能的，绩效评价体系系统。

以表 4-6 所示，针对大连双诚公司业务部员工专业型人才的特点，在绩效评价指标设计时，可将原绩效评价中专业性、业务能力、工作表现、协作能力统归入“客户服务”指标，并且新增“员工学习与发展”指标。

表 4-6 业务部员工考核指标

指标	指标类别	考评标准
客 户 服 务	专业性	代理记账客户：依据每月代理记账客户报税情况计算
		日常绩效完成：以月为周期，统计每日代办业务完成情况
	业务能力	新增客户数：以月为周期，计算净增客户数（净增数=月初数+新增数-走户数）
		新增业务数：以月为周期，计算新开发代办业务数量
工作表现	税务申报准确性，无漏报、错报的情况 及时解答客户疑问、处理客户问题	
协作能力	与兄弟业务部之间、小组之间，各职能部门之间的协作、配合	

员工学习与 发展	培训	完成最新财税官方知识学习
		分享工作经验或知识经验
		协助同事处理专业技能问题
	发展	提出财税处理实务新方法
		发现财税问题，及时提出
		组织同事学习新的财税风控小技巧
		取得高级专业资格证书或职业证书

4.3.3 强化绩效评价激励作用

第一，找准现下基础评价标准，以客户服务量为例，应以多数业务员工通过努力可以实现为基准。如果指标定的过高，会造成业务人员的压力，这种压力即体现在心理上的自我否定，同时也易造成由于指标过高无法实现，导致的客户损失；而如果指标定的过低，又会导致业务人员没有努力的方向，同样报税期内，其他同事都有事可做，唯独自己无所事事，长此以往无法激励业务员工热情，也易造成员工流失。

第二，绩效评价体系作为管理重要基石，具有激励员工工作积极性，促使他们发挥自己的最大潜能投入到工作当中来；与此同时，恰当的绩效评价指标还应与企业现处环境、未来战略发展紧密联系。

第三，在绩效评价指标设计过程中，还应听取员工的意见。作为被考核人员，他们对于绩效评价的合理性，有着更加切实的体验，经过提炼后的员工意见，不仅可使数据更加丰富真实，也能意见收集过程中，掌握市场末端信息。同时，由于员工参与到设计过程中，因此当新的绩效评价指标运行时，被考核人员也更容易接受、认可，并乐于配合落地被告。

第5章 大连双诚绩效评价体系优化实施与保障

5.1 绩效评价体系优化实施思路

相较于从零搭建新的绩效评价体系而言,对旧绩效评价体系进行优化,更具挑战性。作为成立十余年的大连双诚公司来讲,其本身固有的绩效评价方式运行了很长一段时间,在企业发展初期起到至关重要的作用,然而随着企业战略发展方向的调整、专业人才涌入,企业对于整体战略性、队伍专业化、业务发展性的要求越来越高,绩效评价体系优化势在必行。而在整个体系优化过程中,如何设计科学的优化关键指标、优化后关键指标情况能否得以按时高效完成,运用什么样的方式保障优化工作的正常开展,及时解决优化过程中发现的问题,按时保质完成绩效评价体系优化目标的实现。这些都是绩效评价优化实施向大连双诚公司管理者所提出的挑战。

为此,我们需要树立坚定的信心,在改革优化的道路上不会一帆风顺,面对困难与挑战,全员坚定信息不动摇是致胜之宝;任何科学理论离开实践都是寡然无味的,我们要科学理性看待优化道路上所遇到的问题,绩效评价因其具有的体系性特性,因此在进行优化实施时要体现出其系统性的工作要求,很多时候我们只关注到设计的科学性、实用性,往往忽视了实施也要作到科学而具体,这样就可以尽可能的避免在具体实施过程中的“纸上谈兵”现象产生。

5.1.1 绩效评价优化准备

5.1.1.1 管理考核主体

优化后的大连双诚公司的绩效评价体系仍然由综合部负责组织,各业务部配合进行。同时依据谁管理谁考核的原则,取消以往单纯以“记账费考核”加“非记账费考核”的结果倒推方式。改为年初由综合部组织从上而下的分解企业绩效目标,将企业战略目标进行逐层分解至各分公司、各小组、每位员工。

5.1.1.2 被考核对象

大连双诚公司处于发展阶段,企业已处于中小型规模,企业在大连及外阜设有若干分支机构,员工基本属地化招任为主。鉴于地区间人才差异性的特点。本研究仅将大连主城区设定为优化主体,同时针对企业专业型人才集中的特点,将大连地区各业务部员工作为被考核者纳入到考核体系中,包括业务部各组长、员工、实习生(成手会计/应届生)。

5.1.1.3 条件准备

本次绩效评价体系优化虽然仅从大连本地展开，但由于各分支机构相距较远且各支机构人员配置规模差异大的特点。希望本研究涉及企业能够灵活借用数字化互联网功能，通过微信、QQ、OA 等多种形式确保优化得以实现。

5.1.2 绩效评价优化设计

5.1.2.1 指标选取

高效的绩效评价管理能够实行并取得实质性效果，需要至少从企业实际情况和绩效评价管理体系本身两个方面去进行研析。在本次绩效评价优化过程中，针对性的将业务部员工做为被考核者纳入到考核体系之中来，在现有绩效评价基础之上有差别性提出建议，同时依业务部实习员工业务熟练度差异的特征，分别为实习人员（成手会计）、实习人员（应届生）增设绩效评价指标。

5.1.2.2 标准设定

根据业务部员工职级、发展需求不同，本研究除为实习人员增设绩效评价标准外，对于专业型员工技能发展需求强烈的特点，加设员工学习与发展模块设置有效的指标定义等，以促进被考核者发展性的要求。

5.1.3 绩效评价优化实施

5.1.3.1 观念更新

绩效评价作为绩效管理的一个环节，是企业管理体系的一个重要组成部分，相较于绩效管理而言，绩效评价更容易被企业所理解与认同。但是，许多企业却错误的认为绩效管理单指绩效评价，有的企业甚至简单的认为打分就是绩效评价，而忽略了绩效管理中目标制定、沟通管理、绩效反馈等其他重要环节，也忽视绩效管理中管理人员还需要掌握的其他技巧与技能。针对此种情况，在开展绩效评价优化之前，综合部需组织管理考核人员培训，通过培训向管理者灌输科学管理理念，为绩效评价优化工作实施提供保障。

5.1.3.2 技能培训

绩效评价管理是一个循环的过程，各阶段环环相扣，无论哪一个环节出现问题，都会影响到整个绩效评价的水平。相较于单一的结果为导向的绩效评价，优化后的绩效评

价新增员工专业性、工作表现、协作能力等标准。优化实施前对管理人员进行考证技能的培训利于提升考核准确性、客观性，而对于被考核者进行培训体现出公平性、开放沟通的目的。同时，综合部作为组织者在绩效评价技能培训中，通过观察与操作，可以及时发现问题、进行调整。

5.1.3.3 反馈与修正

绩效评价优化过程并非一簇而就，综合部作为组织者定期/不定期的向考核、被考核双方了解绩效评价优化体验，收集各方建议与意见，解决优化过程中出现的问题。每个考核周期结束后，综合部应与考核者，就被考核对象的考核结果给予反馈，与被考核人员总结经验、分析问题。

5.2 绩效评价体系优化运行过程中的保障措施

5.2.1 高层管理者的认可

企业制度即是老板意识的外部体现，任何规章制度想要得以顺利进行，高层管理者的认可是都先决条件。每个人都习惯在舒适圈内生存，细微改变都会引起应激反应。企业制度动行也是如此，不论是新制度的推广，还是老制度的优化，必会对一部分人有利，而对另一部分人不利。当众口烁金之时，高层管理人员的信任与否，是武器也是利刃。

5.2.2 基层管理人员的配合

有人会说，既然制度是高层的思想，公司是老板的私有，那一切依高层管理说法来做就好，还要什么员工参与，那干就完了。其实不然，商场如战场，头部要做的是指令精准，而手脚要完成的是高度配合。

在制度过行过程中，也是如此。基层管理人员做为桥梁，起到承上启下的作用，基层管理者有着最牢固的员工基础，较之员工又离高层最近，在员工群体中起着决定的领头羊作用。再好的制度，没有好的执行，也如同废纸一张，员工能不能接受、落实的到位不到位、有没有遇到什么困惑、解决的途径是什么，林林种种都需要基层管理人员“看、听、传”。

如果基础管理人员不能认识到绩效评价体系对于企业运营发展的价值，无法身先士卒，或者做不到精准传达、时刻监督、及时纠偏、问题主动汇总，分析绩效评价体系优化过程中每个结点，得取得的成绩、遇到的问题及解决办法；或者阳奉阴违，那就谈不上什么改革、优化。

5.2.3 完善的沟通与激励机制

这里所提的沟通与激励并非简单的双向，而应该是全面、多向的。

首先，沟通可以是员工主动问，但更应该是管理层主动问。把疑惑消灭在萌芽中。同时，根据流程执行结点，从多问常规需求，多问困难，多查实践情况，到主动问意见、问流程不足、查实施结果。

其次，沟通要讲求技巧。多以关怀式、开放式提高，而避免家长式、审讯式问话。

再者，结合沟通人特点。员工差异明显，管理者也不可强求统一。尤其是沟通技巧薄弱的管理者，综合部不仅要给予沟通能力培训，还可适当配合进行，同时提供一些沟通话术指南。

最后，激励要及时。管理者不要吝于赞美，对于流程执行初期，要善于“放大效果”及时肯定员工取得的成绩，树立标杆；在执行中期，要善于引导，由点到面使更多的员工主动加入改革中来；在执行后期，巩固成绩。

5.2.4 流程执行过程中的公正性

虽然此次绩效评价体系主要针对的是公司员工，但是，公司领导人员也应做到带头作用，以免员工产生绩效评价只是针对基层、针对自己的错误认识。挖掘潜力员工、树立优秀员工标杆作用，对于流程执行过程中积极、主动、高效学习、执行的员工，通过及时发现、及时奖励的方式，给予该员工晋级或加薪的奖励，也可以对提出合理化建议的员工给予物质及精神奖励，此举利于引导员工正面积极的看待绩效评价优化工作，让更多的员工参与其中。

流程执行过程中，设定缓冲期，对初次或无意识违规的员工，通过再学习的方式，强化其理解；对于漠视、消极的员工，及时纠偏、适时批评。流程执行过程中可通过“进程图”的形式，主动向员工公示流程推进情况，接受员工的监督。适时调整缓冲期间及问题解决方式，即不唯时间论，也不唯结果论，客观的看待员工错误失误及时处理。

5.2.5 意见收集与反馈渠道畅通

实际工作中，制度推广容易，反馈难。首先，对于意见收集反馈，刚开始尚可执行，但是很少有员工能够长期坚持，员工常会以工作太忙、问题太多、反馈流程繁杂、反馈后效果不明显、担心报复等理由推脱。因此，为保证实施效果，首先要掐住关键点，例如实习转正、职级晋升、岗位调动过程中，进行意见收集；其次将员工好的建议，通过企业内网的形式进行分享；再者开通公共信息通道，让员工有机会将意见直接传递；最后主动关心员工，创造更多面对面交谈机会，形成一个优良的商讨环境。

第6章 结论与不足

6.1 研究总结

本文根据大连双诚公司经营发展及战略规范的实际情况，为大连双诚公司设计了较为全面、可操作性强的绩效评价体系。通过分析大连双诚公司现有绩效管理制度，层层分解公司战略目标，提出绩效评价体系优化建议，并对大连双诚公司员工绩效评价体系实施与保障提出建议。本文主要结论：

第一，通过绩效评价相关理论的研究，发现处于中小型规模的大连双诚公司在考核指标的设计过程中未能遵循自上而下的分解，在专业型人才的考核中未能将员工的特点充分考虑在内，考核体系构建缺乏全流程性、绩效评价结果不能体现差异化的特点。不利于新员工的归属感、稳定性培养。

第二，通过对大连双诚公司发展特点进行分析，得出企业过于依重短期效益、新业务绩效标准不确定、管理者与员工沟通不对等、客户参与度低等现象。

第三，对于专业型员工自身成长需要关注度不足。专业型员工较普通员工更注重其自身素质的提升，通过分析大连双诚公司现行绩效评价方式，可以看出企业未能全面兼顾员工综合需求，无法实现自我激励目标。

第四，针对大连双诚公司绩效评价体系存在的不足，本文通过多元化绩效评价方法、健全绩效评价指标体系、强化激励作用的方式，对企业绩效评价体系进行优化。

第五，为更好的保障绩效评价优化方案实现，从高层管理的认可、基层管理人员的配合、完善沟通与激励机制、保障执行公正、确保意见收集反馈五方面提出保障措施。

6.2 中小企业员工绩效评价建议

相较于大型企业完备的绩效评价管理水平而言，中小企业处于抗风险能力不强、企业综合实力较弱、企业市场份额不足、资金实力相对薄弱、人才储备不足等劣势。企业对人才的需求更为迫切，而适合企业行业及自身特点的绩效评价管理手段，在企业管理中能够起到事半功倍的作用。首先，企业需要拥有能够真正理解与运用绩效评价管理知识能力的专业人才，企业高管要具有做好充分打硬仗、长久战的心理准备；其次，在绩效评价设计时不能人云亦云，结合企业实际需求，切忌大而全的错误思想希望一次解决企业所有问题，中小企业绩效评价应该注重灵活性，要知道绩效评价设计指标科学与否，直接关系到绩效优化的成败；再次，绩效评价管理具有体系性的特点，那么中小企业在实际运用过程中，就不能忽视考核后的结果反馈、绩效评价应用、培训等一系列问题，

使绩效评价体系真正发挥其管理的作用。

6.3 本文的不足之处

本文的研究只是对单一企业，一个时期的研究，随着企业的发展、员工绩效评价体系的运行和理论不断发展，研究也将不断深入。由于绩效评价本身是一个非常庞大的知识体系，文内无法全面展开分析：

其一，员工的绩效评价是一个非常系统的过程，受到各方面的影响，不同因素对员工的绩效评价结果差异影响非常之大。加之专业型员工对其自身职业规模关注度更高，其绩效评价设计应更加细致。

其二，由于代理记账行业标准化绩效评价体系属于较新领域，相关研究比较少，有很多问题在设计时有待更深挖掘。

其三，当前全球正经历着新冠疫情的影响，各行各业遭受前所未有的困境，我国疫情仍然处于防控关键期。相较于“非典时期”，本轮新冠导致多地出现静默、封城、企业停工的要求，对于中小型企业而言生存危机刻不容缓，此时提高效能减少内耗就显得成为重要，新危机下企业需要不断自我优化，在这个探索转机的关键节点，过往对抗风险的方式无法完全适用当下。

综上，本文选择以传统代理记账业务起家的大连双诚公司作为研究对象，即出自于该公司出身代理记账公司具有标准的行业经营管理特点，企业在经营过程中将重心放在记账业务上，主营收入、业务重心、管理重点皆围绕记账为核心，其具备代理记账行业普遍性的特点；也因为，随着大连双诚公司不断接触新的业务领域，公司不再满足于单一业务模式向多模式、多地域发展，企业面临着专业型人才管理与企业升级转型的挑战。由此，对大连双诚公司员工绩效评价体系优化进行研究具有必要性，有助于大连双诚公司发展具有其企业、行业特点的绩效评价方案，使绩效评价在代理记账行业走向更加科学化、实用化目的，具有一定的理论和实践意义。

参 考 文 献

- [1]崔国庆.企业经营者的绩效评价指标体系研究[J].中国劳动,2002(10):37-38.
- [2]王艳林.平衡计分卡下高校绩效评价指标体系设计[J].财会通讯,2009(23):59-60.
- [3]刘先利.对会计师事务所绩效考核与薪酬激励机制研究[J].现代经济信息,2017(18):94.
- [4]朱清香.新发展格局下企业绩效评价体系优化研究[J].会计之友,2021(09):2-9.
- [5]张军扩,侯永志,刘培林,何建武,卓贤.高质量发展的目标要求和战略路径[J].管理世界,2019,35(07):1-7.
- [6]王孟钧.国有企业管理绩效评价指标体系及方法探讨[J].湘潭大学社会科学学报,2001(04):51-54.
- [7]陶丹,朱德全.产学研协同创新中产出分享利益分配方式的优化路径[J].统计与决策,2017(07):36-40.
- [8]奚国泉,杨洪常.企业人力资本投资的价值增值分析[J].现代经济探讨,2003(06):65-67.
- [9]柳洲.产学研协同创新的“知识-文化-价值”网络耦合机制[J].科学管理研究,2018,36(05):23-26.
- [10]胡秀群.地区市场化进程下的高管与员工薪酬差距激励效应研究[J].管理学报,2016,13(07):980-988.
- [11]龚添妙,杨虹.企业新型学徒制的内涵特征、发展瓶颈及推进策略[J].教育与职业,2020(22):34-39.
- [12]王庆金,王强,周雪.区域高技术产业研发活动效率评价及影响因素研究[J].科技进步与对策,2018,35(23):59-65.
- [13]谌晓舟,汪志红.人才结构、流动性与中小型企业转型升级:以深圳龙岗为例[J].科技管理研究,2017,37(06):78-84.
- [14]刘永梅.员工绩效评价指标体系的权变设计与应用——以许继集团为例[J].中国人力资源开发,2009(12):34-37.
- [15]尹海平.构建财会人员绩效评价指标体系的思考[J].会计之友(下旬刊),2010(03):24-25.
- [16]邓人芬.企业战略绩效评价体系构建——基于汽车行业的实证研究[J].科技管理研究,2012,32(20):72-76+124.
- [17]刘爱党.我国会计师事务所国际化发展战略研究[J].大众投资指南,2018(14):252-254.
- [18]孙雪阳.我国会计师事务所国际化发展的对策研究[J].现代营销(信息版),2019(07):60.
- [19]王莉娜.数字化对企业转型升级的影响——基于世界银行中国企业调查数据的实证分析[J].企业经济,2020(05):69-77.
- [20]孙红梅,翟木村.阿米巴能缓解 BSC 下会计师事务所绩效管理的不足吗?[J].会计之

- 友,2017(19):89-92.
- [21]王桂军,卢潇潇.“一带一路”倡议与中国企业升级[J].中国工业经济,2019(03):43-61.
- [22]高春亮,李善同.人力资本专用性锁定效应与城市衰退:老工业城市转型的症结[J].经济学家,2018(11):69-74.
- [23]孙凯,刘祥,谢波.高管团队特征、薪酬差距与创业企业绩效[J].科研管理,2019,40(02):116-125.
- [24]肖挺.高管团队特征、制造企业服务创新与绩效[J].科研管理,2016,37(11):142-149.
- [25]胡俏,贾伊萌.人力资本对企业绩效的影响研究——薪酬的中介作用[J].技术经济,2020,39(10):87-91+111.
- [26]谭春平,景颖,安世民.全面薪酬研究述评与展望:要素演变、理论基础与研究视角[J].外国经济与管理,2019,41(05):101-113.
- [27]孟凡生,吕贵成.公司治理机制下绩效评价指标体系的设立与评价模式[J].北方经济,2003(12):34-35.
- [28]王鲁捷,高小泽.企业专业技术人员育新绩效评价指标体系研究[J].现代经济探讨,2005(10):58-61.
- [29]叶心宇.绩效管理:从秋后算账到全程优化[J].企业管理,2014(05):14-16.
- [30]张振刚,姚聪,余传鹏.管理创新实施对中小企业成长的“双刃剑”作用[J].科学学研究,2018(07):1325-1333.
- [31]马煜杰,毕田田.浅析中小科技企业知识型员工的激励问题[J].知识经济,2019(24):112+114.
- [32]魏世红,谭开明.基于心理契约的中小企业知识型员工激励策略探讨[J].知识经济,2015(18):16-17.
- [33]原红.中小型企业知识型员工激励研究[J].河北企业,2020(10):128-129.
- [34]骆娜.新生代企业知识型员工激励机制研究[J].商场现代化,2020(05):67-69.
- [35]张亚薇.中小型快递企业派送人员绩效管理研究[J].管理观察,2018,38(10):22-23.
- [36]张子礼,李子乾.中小型饲料企业人力资源管理的优化举措[J].中国饲料,2020(08):109-111.
- [37]赵峰,陆九愚,星晓川.创新人才流动研究综述:基于组织层面的新视角[J].科学管理研究,2012,30(04):87-91.
- [38]冯振环,罗永泰.隐性营销绩效评价指标体系与方法研究[J].生产力研究,2004(03):163-164.
- [39]李大庆,李庆满,单丽娟.产业集群中科技型小微企业协同创新模式选择研究[J].科技进步与对策,2013,30(24):117-122.
- [40]李小红.应用研究型科研项目绩效评价指标体系构建[J].财会通讯,2014(29):77-79.
- [41]刘然.后疫情时代中小企业数字化转型之路[J].人民论坛·学术前沿,2020(13):104-107.
- [42]刘智勇,李海峥,胡永远,李陈华.人力资本结构高级化与经济增长——兼论东中西部地

- 区差距的形成和缩小[J].经济研究,2018,53(03):50-63.
- [43]孙明宏.企业绩效评价优化研究[J].中国集体经济,2020(33):28-29.
- [44]汤吉军.沉没成本、锁定效应与东北国企改革方略[J].地方财政研究,2019(01):17-24.
- [45]王煌,黄先海,陈航宇,张茜蓉.人力资本匹配如何影响企业加成率:理论机制与经验证据[J].财贸经济,2020,41(01):110-128.
- [46]王玉.数字经济对中小制造企业转型的影响研究[J].经济社会体制比较,2021(03):47-57.
- [47]韦倩,王安,王杰.中国沿海地区的崛起:市场的力量[J].经济研究,2014,49(08):170-183.
- [48]文武,程惠芳,汤临佳.经济周期对我国研发强度的非对称影响[J].科学学研究,2015,33(09):1357-1364.
- [49]徐芳兰,刘亦陈.管理会计的理论创新和功能重构问题探讨[J].财会月刊,2019(10):76-79.
- [50]徐艳.大数据时代企业人力资源绩效管理创新[J].江西社会科学,2016,36(02):182-187.
- [51]Michael Ball. Investment Company Performance: Management Performance More Valid than Investor Experience[J]. Financial Analysts Journal, 1961, 17(5): 51-58.
- [52]John P. Wilson, Steven Western. Performance appraisal: an obstacle to training and development?[J]. Career Development International, 2001, 6(2): 93-100.
- [53]Meike Wiemann, Nadine Meidert, Antoinette Weibel. “Good” and “Bad” Control in Public Administration: The Impact of Performance Evaluation Systems on Employees’ Trust in the Employer[J]. Public Personnel Management, 2019, 48(3): 283-308.
- [54]Lee Sangjae, Costello Francis Joseph, Lee Kun Chang. Hierarchical balanced scorecard-based organizational goals and the efficiency of controls processes[J]. Journal of Business Research, 2021, 132 : 270-288.
- [55]Ronald A. Madle. Behaviorally based staff performance management[J]. Topics in Early Childhood Special Education, 1982, 2(1): 73-83.
- [56]Stephen Macaulay, Sarah Cook. Performance Management as the Key to Customer Service[J]. Industrial and Commercial Training, 1994, 26(11) : 3-8.
- [57]Jääskeläinen Aki. The relational outcomes of performance management in buyer-supplier relationships[J]. International Journal of Production Economics, 2020, 232: 107933.
- [58]Robert S Kaplan, David P Norton. The balanced score card measures that drive performance[J]. Harvard Business Review, 1992(1): 71-79.
- [59]Gary S. Hansen, Birger Wernerfelt. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors[J]. Strategic Management Journal, 1989, 10(5): 399-411.
- [60]Raj Aggarwal. Using economic profit to assess performance: a metric for modern firms[J]. Business Horizons, 2001, 44(1) : 55-60.
- [61]Downar Benedikt, Ernstberger Jürgen, Koch Christopher. Who makes partner in Big 4

- audit firms? – Evidence from Germany[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2020, 91: 101176.
- [62]Cahan Steven, Hay David, Li Lina Z. Audit firm merger and the strategic response by large audit firms[J]. *The British Accounting Review*, 2020, : 100941.
- [63]Zarni Sann, Thi Thi Soe. Teacher Performance Evaluation System using Fuzzy Logic[J]. *International Journal of Advanced Studies in Computer Science and Engineering*, 2018, 7(8) : 1-7.
- [64]Kubiak Eva. Increasing perceived work meaningfulness by implementing psychological need-satisfying performance management practices[J]. *Human Resource Management Review*, 2020, : 100792.
- [65]Shahid Razzaq, Muhammad Shujahat, Saddam Hussain, et al. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance[J]. *Business Process Management Journal*, 2019, 25(5) : 923-947.
- [66]Per Svejvig, Bjarne Rerup Schlichter. The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model[J]. *Project Management Journal*, 2020, 51(3): 312-327.
- [67]Huanhuan Xiong and Yuqian Zhou. Construction and Application of Ocean Shipping Enterprise Performance Evaluation System: Based on Environmental Value Chain[J]. *Journal of Coastal Research*, 2019, 97: 29-34.
- [68]Claire France Picard, Sylvain Durocher, Yves Gendron. Office design processes, strategizing and time intermingling: an agenda to shape spaces and minds in public accounting firms[J]. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2020, 33(5): 1143-1167.
- [69]Bin Shen. Construction of Performance Evaluation System of Human Resource Management in Port Foreign Trade Enterprises[J]. *Journal of Coastal Research*, 2020, 103 : 217-221.
- [70]Joanna Tyrowicz, Lucas van der Velde. Labor reallocation and demographics[J]. *Journal of Comparative Economics*, 2018, 46(1): 381-412.
- [71]Fangfang Zhao, Wei Zhang, Shuzhi Sam Ge. Development of a navigation performance evaluation system[J]. *Science China Information Sciences*, 2020, 63(12) : 246-252.
- [72]Huang Hai-Yu Wei Hai-Xiang Wei Min. Dynamic Performance Assessment System For Green Tourism Supply Chain[J]. *Tourism Analysis*, 2019, 24(4) : 467-482.
- [73]Kim Yusoon, Choi Thomas Y. Supplier relationship strategies and outcome dualities: An empirical study of embeddedness perspective[J]. *International Journal of Production Economics*, 2020, : 107930.
- [74]Marc P. Hauer, Xavier C. R. Hofmann, Tobias D. Krafft, Katharina A. Zweig. Quantitative analysis of automatic performance evaluation systems based on the h-index[J]. *Scientometrics*, 2020, 123: 1-17.

- [75]Muhammad Fawad Afraz, Sabeen Hussain Bhatti, Alberto Ferraris, Jerome Couturier. The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model[J]. *Technological Forecasting & Social Change*, 2021, : 162.

致 谢

三年的时间说长也短，我要感谢石河子大学给予的学习机会，转眼间已到了毕业的时候，尤记得第一次接到石大老师复试电话，心中澎湃万分，怀着忐忑的心完成复试，老师的专业与慈善，让我知道遇到了对的人。很感谢在学业期间遇到的老师、同学、朋友。对我的指导老师王生年教授致以最衷心的感谢，王生年教授一直用自己的行动诠释“传道授业解惑”，从论文的选题到后期的初稿，再到完稿，多少次王生年教授深夜批复、修改，整个过程中我从教授身上学到对学问的认真、严谨，在王生年教授的悉心指导下，使我避免了很多弯路。

新冠疫情无法阻挡我们学习的步伐，虽然是网络授课，但是各位任课老师风趣活泼的教学，使我忘记距离。老师的智慧和教导引我思考，而治学严谨的态度令人钦佩。在此向石河子大学经济与管理学院所有老师致以最衷心感谢，感谢在学习期间拓展了我的视野、丰富了我的知识，在论文开题及答辩过程中给予的宝贵意见，这些无不是我不断提升、完善的动力与源泉。

同时，我也要向一直支持的家人道一句感谢，这么多年来，正是家人的支持，才能让一个学历起点不高的我，一步步坚定前行，家人的付出是默默的，虽不精彩但却温暖，正是家人的付出为我解除了后顾之忧，能够集中精力来完成论文写作。

最后，可爱的研究生同学们在我学习和生活上给予的帮助与关怀也是难以忘记的。三年的学习中，我不仅收获了知识，还收获了友谊，步入社会十余年后重新感受来自集体的力量。马上就要分别，希望各位同学顺遂安康。

作者简介

梁春红，女性，生于 1982 年 2 月，籍贯山东。2010 年毕业于大连海事大学法学专业，获法学学士学位。同年参加工作，先后在多家企业担任人力资源工作。2019 年 7 月起在石河子大学工商管理学硕士专业学习。

附录

员工绩效评价体系现状调查问卷

本问卷采取不记名的形式，旨在了解绩效评价体系情况及员工满意度，调查结果仅供论文写作使用，请您根据自身情况，选择即可。

感谢您的配合！

（一）基本情况

1. 性别（ ）
A、男 B、女
2. 学历（ ）
A、高中或以下 B、专科 C、本科 D、研究生
3. 在现公司的工作时间（ ）
A、2年以下 B、2~5年 C、5~10年 D、10年以上
4. 您目前的职务（ ）
A、实习生 B、正式员工 C、小组长

（二）现行绩效设置情况

1. 对公司目前的绩效考评体系了解程度（ ）
A、了解 B、比较了解 C、一般 D、不太了解 E、不了解
2. 绩效考核的目的（ ）
A、检查工作完成情况 B、与工资挂钩 C、提升员工能力 D、提高企业组织文化 E、更好的实现员工自我价值
3. 绩效考核结果是否得到及时沟通（ ）
A、从不 B、偶尔 C、经常 D、每次考核后都后沟通
4. 您认为公司现有绩效考核符合您的岗位要求吗（ ）
A、太空泛 B、太细 C、没有重点 D、符合
5. 公司现行绩效考核对您的激励作用怎样（ ）
A、有作用，能使我比较积极的投入到工作中 B、有作用，但还没实际行动 C、没有

6. 与工作内容密切度 ()

A、没有关系 B、不太密切 C、比较密切 D、非常密切

(三) 绩效评价建议 (可多选)

1. 您认为专业人员而言, 需要的关键绩效指标有 ()

A、账务处理及时性 B、报表准确度 C、会计核算准确度 D、客户反馈及时
高效

2. 专业能力方面应具备的绩效指标有 ()

A、业务完成准确性 B、客户维护能力 C、判断能力 D、工作技能 E、学习
创新能力

感谢您的参与

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	梁春红	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	人力资源管理

学术评语:

绩效评价体系虽然不是解决人才问题的唯一方法，但是不可否认的是，切实可行的企业绩效评价体系能够解决问题本身，创造绩效与企业自我修复的生态环境，最终实现企业长远发展。国内代理记账公司企业规模大部分处于中小型规模，学术界一直以来对于代理记账行业绩效评价体系管理相关理论研究比较少。论文选题具有较好的现实背景，对于丰富代理记账行业在绩效评价体系研究有一定的借鉴意义。

论文在梳理相关概念及理论基础，分析了大连双诚公司基本情况、主营业务、员工基本情况，通过员工绩效评价满意度调研，得到该公司现行绩效评价体系中存在的评价方法单一、评价指标不健全、对员工自我激励作用不大等问题。结合代理记账行业专业知识型员工对自身职业发展多元化需求的特点，针对性的提出绩效评价体系优化方案，优化方案除关注短期绩效评价结果转化的物质奖励外，对专业型员工专业成长及长远提升需求进行相应绩效引导。通过对代理记账公司员工绩效评价体系进行讨论与研究，分析专业人才集中的中小企业，如何优化绩效评价体系，为中小企业绩效评价体系管理提供了有益借鉴。

论文整体结构合理，思路较为清晰，观点表达准确，较好地将人力资源管理基本知识运用到解决大连双诚企业绩效评价体系优化问题中，并对大连双诚企业所处代理记账行业人力资源发展中专业型员工成长的问题提出了有益的建议，达到了硕士学位论文的要求。

指导教师签字:



2022年5月30日

