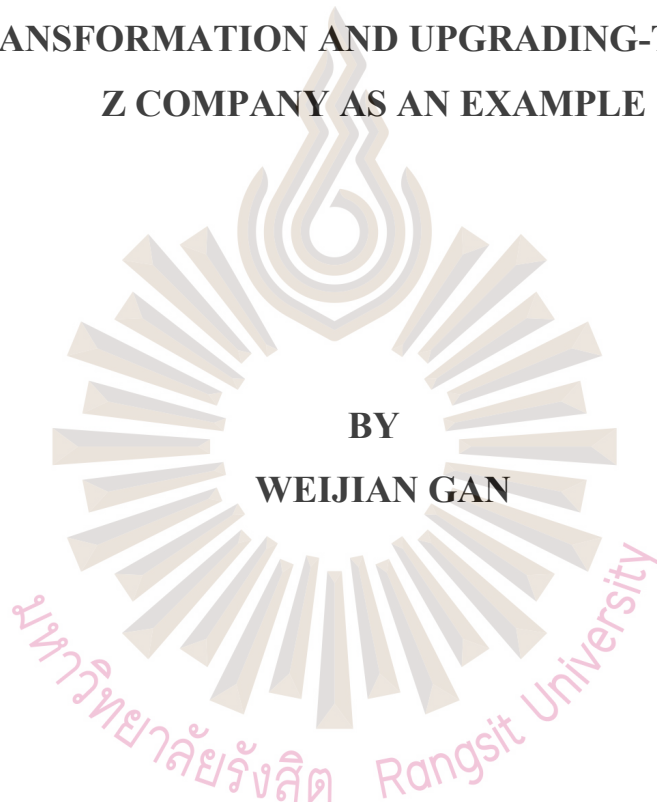




**RESEARCH ON THE PROBLEMS AND COUNTERMEASURES  
IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF STATE-OWNED  
ENTERPRISES UNDER THE BACKGROUND OF DIGITAL  
TRANSFORMATION AND UPGRADING-TAKING  
Z COMPANY AS AN EXAMPLE**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2022**



数字化转型升级背景下国有企业绩效管理中存在的问题及对策研究-  
以 Z 公司为例



此论文为申请中国国际学院  
工商管理专业研究生学历  
之学术毕业论文

兰实大学研究生院  
公历 2022 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE PROBLEMS AND COUNTERMEASURES IN  
THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF STATE-OWNED  
ENTERPRISES UNDER THE BACKGROUND OF DIGITAL  
TRANSFORMATION AND UPGRADING-TAKING  
Z COMPANY AS AN EXAMPLE**

by

WEIJIAN GAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University  
Academic Year 2022

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Li Can, Ph.D.  
Member

---

Assoc. Prof. Shuchen Yang, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

February 20, 2023

## 致谢

时光荏苒，研究生学习时光转瞬即逝，马上就要离开可爱的校园。回首在兰实大学的日子，我从一个懵懂的芊芊学子成长为一个勤学、好问、充满斗志的研究生，我尝试过，努力过，也失败过，但是我从来没有放弃过。在此即将毕业之际，我谨向我的各位老师、父母、朋友和同学表达我最真挚的感谢，感谢一直以来你们对我的关心和指导、鼓励和帮助。

感谢老师在论文写作、科研和生活方面给予的帮助，您在学术科研上对我的悉心指导为我今后的科研道路打下了坚实基础，同时也培养了我制定计划和管理时间的能力。其渊博的专业知识、严谨的工作态度和无私奉献的精神都深深的感染了我，鼓舞着我前行，能够在人生重要阶段遇到您，实属我一生的骄傲和荣幸！

很幸运在本科和硕士期间能遇到很多良师益友，这是我一生的宝贵财富。感谢各位老师课程学习和论文撰写方面提出的宝贵建议，我还想感谢我的家人和朋友们，是你们默默关心与陪伴，在我最难过、无助的时候为我抵挡风浪，寻找前进的方向；是你们做我坚强的后盾，让我无所畏惧、往无前地追寻理想。

最后，我想感谢不忘初心和不断进步的自己。在未来的日子里，希望自己不被岁月磨平棱角，坚守原则，保持谦逊态度和乐观精神，用生来倔强的勇气支撑未来的每一个脚步。我坚信，热爱和给予能够给自己带来好运气。

甘伟健  
研究生

6305354 : Weijian Gan  
 Thesis Title : Research on The Problems and Countermeasures in The  
 Performance Management of State-Owned Enterprises under The  
 Background of Digital Transformation and Upgrading-Taking Z  
 Company as An Example  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Assoc.Prof. Shuchen Yang, Ph.D.

### **Abstract**

Under the background of building up a new development pattern, there would be a certain hinder to the target of sustainable development of the enterprises if we could not push the landing of the performance management of state-owned enterprises. Consequently, the paper explores the existing problems and the reasons for the performance management of Z Company based on analyzing the features of digital transformation and upgrade; besides, the paper also proposes correspondent reasonable suggestions and protective measures for the quality and level of performance management of state-owned enterprises.

Combined with the digital transformation and upgrade and the current situation of the performance management of state-owned enterprises. With the Z Company, for example, the paper analyzes the existing problems and the reasons for the performance management of state-owned enterprises under the background of digital transformation with literature research, a questionnaire survey and a combination of qualitative and quantitative analysis. Furthermore, there would be pertinently adoption of strategies and protective measures to enhance the competitiveness of state-owned enterprises. At the same time, the paper would also provide theoretical evidence for the undertaking of relevant practices in enterprises and the formulation of relevant policies.

(Total 55 pages)

**Keywords:** Digital Transformation, State-Owned Enterprise, Performance Management

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature.....

6305354 : 甘伟健  
论文题目 : 数字化转型升级背景下国有企业绩效管理中存在的问题及对策研究-以 Z 公司为例  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 杨书成副教授

### 摘要

在全球构建新型经济发展格局的环境里，如果国有企业绩效管理工作不能有效推动，精准落地实施，就会使得国有企业可持续发展的目标造成不同程度的阻碍。因此，本文在分析数字化转型升级特点的基础上，不仅探析 Z 公司绩效管理中存在的问题及其原因，并且针对国有企业绩效管理质量和水平提升提出相应的合理化建议和有效性保障措施。

在本文中将结合数字化转型升级和国有企业的绩效管理现状，以 Z 公司为例，采用文献研究法、问卷调查法和定性分析与定量分析相结合等方法深入地分析数字化转型背景下国有企业绩效管理中存在的问题及其原因，并针对性地采取策略和保障措施，以提升国有企业的竞争力，同时为企业相关实践开展和相关政策的制定提供理论依据。

(共 55 页)

关键词：数字化转型、国有企业、绩效管理

学生签字.....指导老师签字.....

## 目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
图目录	vii
表目录	viii
<b>第一章</b>	<b>引言</b>
	1
1.1	研究背景
	1
1.2	研究目的
	2
1.3	研究意义
	3
1.4	研究现状
	4
1.5	研究内容与方法
	7
1.6	研究创新点
	9
1.7	研究框架
	10
<b>第 2 章</b>	<b>相关概念界定和理论基础</b>
	11
2.1	相关概念界定
	11
2.2	理论基础
	14
<b>第 3 章</b>	<b>数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理现状分析</b>
	20
3.1	Z 公司基本情况介绍
	20
3.2	数字化转型升级的特征分析
	21
3.3	Z 公司绩效管理 SWOT 分析
	24
3.4	数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理现状调研
	28

## 目录 (续)

	页
3.5 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理中存在的问题	32
3.6 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理存在问题的原因分析	34
<b>第 4 章 数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略</b>	<b>37</b>
4.1 将绩效管理目标与战略目标有机结合	37
4.2 提高绩效考核指标的科学性	37
4.3 加强绩效反馈与考核结果的应用	38
4.4 引进智能化绩效管理方法与手段	38
4.5 增强员工参与意识	39
<b>第 5 章 数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略实施的保障措施</b>	<b>41</b>
5.1 全面提升管理者对绩效管理体系的认知水平	41
5.2 优化人力资源规划	41
5.3 完善绩效管理机制	42
5.4 提升绩效考核队伍信息化素养	43
5.5 建立以绩效为导向的企业文化	43
<b>第 6 章 结论与展望</b>	<b>44</b>
6.1 结论	44
6.2 展望	45
<b>参考文献</b>	<b>46</b>



目录 (续)

	页
附录 调查问卷	51
个人简介	55



## 图目录

	页
图	
图 1.1 研究框架	10
图 1.2 公司组织结构图	21



## 表目录

表		页
表 1.1	样本特征分布情况表	30
表 1.2	等级分布表	31
表 1.3	Z 公司绩效管理问卷调查统计结果	31



# 第 1 章

## 引言

### 1.1 研究背景

新世纪以来，随着科技的不断发展，数字经济蓬勃发展，赋能实体经济提质增效，是提高企业管理绩效的新动能。2017 年十二届全国人大五次会议上，“数字经济”这一名词首次出现在《国务院政府工作报告》中，时任总理李克强建议用创新带领实体经济达到转型升级，促进经济快速增长。而 2019 年十三届全国人大二次会议上，李克强总理再次提出要进一步壮大数字经济。2020 年，突如其来的新冠疫情使国民经济发展有所放缓，远程办公、上课，网上购物，互联网金融等数字经济帮助居民在足不出户的情况下满足日常需求，防止了国民经济的严重衰退。2021 年，《“十四五”数字经济发展规划》出台，习近平总书记提出：必须充分发挥海量数据库与丰富应用场景长处，推动数字技术和实体经济的深度融合，使传统产业的转型升级赋能，并不断催生新产业新业态新模式，推动做强做优做大中国数字经济的经济目标实现。李克强总理同样强调，要加快数字化发展，打造数字经济新优势，协同推进数字产业化和产业数字化转型。2022 年，习总书记提出要不断做强做优做大中国数字化经济，与此同时把握网络化、数字化、智能化发展方向，促进制造业、服务业、农业等基础产业的数字化进程，还要利用数字化新技术和大数据实现对传统产业全方位、全链条的改造，并且要不断提高全要素生产率，更好地发挥数字技术对于经济发展放大、拓展、倍增的作用。

国有企业不仅作为国家收入的重要来源之一，同时也是促进国家经济发展重要组成部分，所以国有企业的健康稳定发展是经济正常运行的必然要求。随着市场机制不断深化，企业与企业之间的竞争也越发激烈，如果企业不能做到紧跟时趋势，增强自身的实力，极大可能面临着被市场淘汰的风险。除了政府对国有企

业的管理之外，国有企业也必须提高本身的管理水平。绩效管理是一个企业综合管理水平的重要衡量指标，对于提升企业核心竞争力促进员工发展具有重要作用，因此，如何提高国有企业的绩效管理成为实现企业长期战略目标的必经之路。

国有企业囊括着化工、石油、冶金、电子、机械、有色及建材等基础发展产业中近半数以上的市场份额。众所周知，国有企业同样有劣势，因为政府长时间给予政策与经济扶持，大多数国有企业在竞争力与创新精神方面有所丢失，然而要想不被市场所淘汰，企业就必须具备持续的创新能力。这些年来，互联网、云计算、大数据、人工智能、区块链等新型技术日新月异，逐步融入了经济社会发展每个进程，智慧教育、智慧社区、数字健康、数字文旅等数字化转型成果纷纷涌现。由此可知，国有企业应当紧跟时代的潮流，将数字经济融入到企业的管理绩效中，使数字经济成为提高管理绩效的新动能，以数字经济来解决国有企业绩效管理存在的问题，推进管理绩效的智能化、高效化、精准化。

因此，本文结合数字化转型升级特点和国有企业绩效管理现状，以Z公司为例，采用文献研究法、问卷调查法和定性分析与定量分析相结合等方法分析数字化转型背景下国有企业绩效管理中存在的问题及其原因，并探究如何在数字化转型升级背景下提高国有企业的绩效管理及其相应的保障措施。

## 1.2 研究目的

随着信息技术不断发展，各类行业不断提升对数据信息的利用率。因数据信息的不断渗透，推动数字经济的快速发展。在数字化转型升级的背景下，运用大数据挖掘和分析有效数据信息，能够有效为企业经营和管理等部分提供支持，以此减轻部门人员的负担，促进人力资源绩效管理工作效率的提高。利用日常数据，实现绩效指标的构建更加科学合理，实现绩效考核工作的科学开展。但在数字化经济转型升级过程中，国有企业绩效管理中的问题逐渐显现出来，将不利于绩效管理质量和企业核心竞争力提升。据此，本文将研究目的确定如下：

第一，搭建数字化转型升级背景下国有企业绩效管理研究的理论平台。在梳理相关文献的基础上，对数字化转型、国有企业和绩效管理的概念进行界定。同时，系统阐述激励理论、人力资源三支柱理论、绩效管理理论、企业信息化理论等理论基础，分析数字化转型、绩效管理、数字化转型升级背景下的国有企业的研究现状，并进一步梳理研究的主要内容和框架，进而确定本文相关研究的理论体系。

第二，深入分析数字化转型升级背景下国有企业绩效管理的现状、问题、原因及相应的提升策略。以Z公司为例，深入分析数字化转型升级的特点，并通过问卷调查法等方法查找Z公司绩效管理中存在的不足并对其原因进行深入探讨，从而一针见血地有效提出整改国有企业绩效管理的相对应的建议，以盼提升企业管理者对员工绩效管理的关注度，使国有企业的绩效管理提升，增强国有企业的人员效率和工作积极性，进一步提高企业的核心竞争力，促进战略目标的有效实现。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

1) 有利于丰富数字化转型的相关研究。之前的学者在数字化转型方面主要集中于分析其特征或对企业整体发展形势的影响，未将其与国有企业绩效管理相结合。本文以Z公司为例，将数字经济转型发展特点的分析与国有企业绩效管理的研究相结合，着重探究在数字化转型背景下如何提升国有企业的绩效管理，一定程度上能够拓宽数字化转型的应用场景。

2) 有利于拓展绩效管理的研究范围和方法论。运用文献研究法、问卷调查法、案例分析法，探析数字化转型升级背景下国有企业绩效管理中存在的问题及其原因，并提出相应的合理化建议，进一步丰富了绩效管理在国有企业绩效管理中的运用。

### 1.3.2 现实意义

1) 有利于提高 Z 公司绩效管理的效率和水平。数字经济具有信息广泛且全面的特征，可以全面了解动态数据，加强分析效果，为改进 Z 公司的绩效管理提供帮助。在此背景下，国有企业开展绩效管理，需要通过网络平台，提升管理水平与创新能力。通过灵活、科学运行大数据技术，优化绩效管理，推动国有企业实现可持续发展。通过针对性分析，为数字经济转型背景下解决中国国有企业绩效管理面临的问题提供对策建议，进而使绩效管理质量和效率得到同步提升。

2) 有利于优化 Z 公司人员结构，提升人员工作效率。在 Z 公司的实际运营管理过程中，绩效管理结果与人员的薪酬激励相挂钩，可能会影响员工工作积极性和效率。此外，绩效管理结果将应用于人员的配置，通过数字化评价等手段，进一步优化人员结构，提高人员与部门目标和企业战略的适配性。

3) 有利于推动 Z 公司人力资源管理数字化转型进程，进一步提高企业核心竞争力。深入探究数字化转型背景下国有企业绩效管理中存在的问题和提升对策，有利于通过绩效管理促进招聘、培训、薪酬管理等一系列人力资源管理环节的优化和提升，进一步加速 Z 公司人力资源数字化转型进程；同时，通过整合内外部资源，促进跨部门协同，进一步使主要资源集中到实现整体战略目标的进程中来，推动 Z 公司核心竞争力的形成和提升。

## 1.4 研究现状

### 1.4.1 数字化转型研究

目前，数字化转型的影响因素是学者主要研究的方向、对数字化转型阶段特征分析及其对企业宏观发展的作用或影响方面。Zhu and Xu (2006) 提出了数字化技术优势、企业规模、数字化竞争压力以及合作伙伴关系等影响因素。Chadwick (2007) 则从互联网技术的角度，提出企业数字化网络的覆盖程度可以促进数字化转型在企业的推进。Christian (2015) 认为要进一步发掘制造业的潜力，数字

化与服务化的融合是核心。Jürgen (2018) 提出, 对业务流程进行升级是数字化转型成功的关键因素。Scott (2019) 提出运用新型数字工具改善行业就是所谓的数字化。Tom (2014) 认为改变商业管理的核心是进行数字化技术方面的改变。Schallmo (2017) 和 Verhoef (2021) 认为数字化转型通过数字技术将收集到的数据经过分析、交换、转变为可操作信息, 用于评价做出决策, 开发新的数字商业模式, 帮助企业创造价值, 提高绩效和影响, 简言之, 数字化转型可以理解为“企业+技术+数据”, 具有模式创新、价值创造、新经济形态等特征。王晓燕 (2016) 提出实现企业商业模式、资本模式以及管理模式在数字化技术方面的共同发展, 利用互联网模式是关键, 在此基础上才能让企业通过数字化转型得到进一步的发展。袁勇 (2017) 认为数字化转型为客户创造了更大的价值。刘鹏飞 (2018) 对数字化转型过程进行深度分析, 并将其分为信息数字化、业务数字化两个阶段。王丹识和王荣博 (2021) 展示了煤炭行业数字化转型与智能化二者的关联, 分析煤炭企业数字化转型现状。邱浩然和徐辉 (2022) 认识到在数字经济时代背景下, 农业企业正在积极寻求数字化转型策略来提高其企业绩效。因此, 以 TOE 框架为研究基础, 归纳了企业数字化转型过程中的三个表现层面, 在此基础上提炼出其对企业绩效的影响因素和相关测量指标, 并基于 2016-2020 年中国农业企业上市公司年报信息, 通过 AMOS 结构方程模型和文本挖掘的方法分析了数字化转型对农业企业绩效的影响路径。

#### 1.4.2 绩效管理研究

为了提高企业的绩效管理质量与水平, 学者们针对企业绩效管理的方法及原则进行了分析和研究。其中, 绩效评估由来已久, 我国至少在公元三世纪就开始运用此项技术, 罗伯特·欧文斯于 19 世纪才将其引入英国的西方工业领域。19 世纪中, 绩效评估被开始应用于美国公务员的工作评价。之后, 部分学者发觉绩效评估存在一定局限性, 绩效管理无非就是通过对传统的绩效评估不停改进与发展, 继而逐渐形成和发展的。1994 年, 研究认为绩效管理目标要获得管理者和员工两方面人员的共同认可, 要运用标准清晰的考核尺度与方法, 绩效目标也要不



断发展革新。在评价方法方面，1903年 Donaldson 创立了杜邦财务分析体系，他提出杜邦分析体系的核心就是权益净利润，直接挂钩的就是经营活动效率，但它仅分析企业的经营成果，并未全面考虑企业发展。因此在 20 世纪 90 年代以后，平衡记分卡使用逐渐广泛，使用杜邦财务分析体系的企业也逐渐减少。Sexton (2004) 指出网络 DEA 作为 DEA 模型中的一个拓展，其中的每个决策单元都包含着两个互相联系的子单元，网络 DEA 模型不仅能够对两阶段的相对效率做出评价，还可以对子单元效率之间的关系进行评价。Varmazyar and Mohsen (2016) 提出了一种新型整体方法：评价伊朗研究与技术组织研究中心的绩效时是基于平衡记分卡和多标准决策方法的。孙秋红和张素华 (2000) 认为企业信息化管理的提高可以促进企业的绩效管理效果的提高，同时要重视绩效管理和信息化建设间的关系。张鼎昆 (2001) 认为绩效管理基于系统理论。郑方辉、廖鹏洲 (2013) 认为政府绩效管理能够令政府管理创新，并在此基础上进一步分析了政府绩效管理的、目标导向、现实矛盾及“顶层设计”。顾影 (2016) 认为人力资源绩效管理体系是企业管理中十分重要的一部分，科学有效的绩效管理可以防治企业优秀人才的流失，充分发挥绩效管理在人力资源管理中的指导作用，是企业生存和发展的关键。刘慧敏 (2021) 对中小型民营企业绩效管理体系的优化进行研究。

### 1.4.3 数字化转型升级背景下的国有企业研究

近年来，有部分学者对数字化转型背景下国有企业发展做了一定的研究，但是对数字经济转型背景下国有企业的绩效管理研究较少。林耿堃和龚庆 (2021) 分析国有企业数字化转型的必要，并提出了国有企业数字化转型的模型和途径。张良 (2021) 提出数字经济也日益成为国民经济的核心推动力，泸州老窖集团作为泸州市国有龙头企业，应当积极开拓创新，利用 5G、区块链、人工智能等先进技术，实现生产力的解放。戚聿东、杜博和温馨 (2021) 对中央企业的数字化变革进行研究后，提出不同使命下国企数字化变革的路径选择。廖家财 (2021) 认为国企要不断加强数字经济技术创新能力，增强质量基础设施共性技术的应用，加快建立国企资产风险评估机制。

#### 1.4.4 研究述评

从研究内容来看，部分学者对数字化转型升级的有关研究大多数聚焦于数字化转型的影响因素、特征以及数字化转型升级发生在企业宏观发展的作用或影响的分析；在绩效管理研究方面，对国有企业绩效管理中的研究在一定程度上增多，但鲜有研究将国有企业绩效管理研究与数字化转型升级进程相结合。从研究方法来看，主要运用平衡积分卡、网络 DEA 等方法分析绩效评价的内容，在定量与定性方法相结合进行绩效管理分析的研究较少。

综上所述，本文在分析数字化转型升级特点的基础上，探析 Z 公司绩效管理中存在的问题及其原因，并针对国有企业绩效管理质量和水平提升提出相应的合理化建议。

### 1.5 研究内容与方法

#### 1.5.1 研究内容

本文首先明确研究目的和意义，对相关概念和理论基础进行详细阐述，搭建数字转型升级背景下国有企业绩效管理研究的理论平台。在此基础上，分析数字化转型背景下 Z 公司绩效管理现状，从中剖析存在的问题及其原因，并提出提升中国国有企业绩效管理水平的合理化建议。

第一部分，引言。整理本文的研究背景、研究现状、研究内容、方法和框架。

第二部分，阐释相关概念和理论基础。在对数字化转型、国有企业和绩效管理概念界定的基础上，阐述激励理论、人力资源三支柱理论、绩效管理理论、企业信息化理论等理论基础。

第三部分，现状分析。在分析数字化转型特征和绩效管理 SWOT 分析的基础上，通过问卷调查法、案例分析法、定量与定性分析相结合等方法，探析数字化转型背景下的国有企业绩效管理中存在的问题及其原因；

第四部分，提议优化策略。根据上述分析，针对性地提出提升国有企业绩效管理水平的对策建议。

第五部分，提出优化策略的保障措施。在上述分析的基础上，提出数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略的保障措施。

第六部分，总结研究结论，并对后续研究进行展望。

## 1.5.2 研究方法

### 1) 文献研究法

本文通过对大量国内外文献进行搜集、整理、梳理归纳出学者对数字转型、绩效管理的概念、理论基础等内容进行研究，为数字化转型背景下国有企业绩效管理存在的问题及对策研究提供参考。

### 2) 问卷调查法

在梳理和归纳数字化转型和国有企业绩效管理相关研究成果的基础上，设计国有企业绩效管理调查问卷，采用深度访谈、问卷回收等科学方法，从数字化转型的视角出发，分析Z公司绩效管理中存在的问题及原因，并提出绩效管理优化策略，获取实证研究的一手资料。

### 3) 定性分析与定量分析相结合

论文通过研究Z公司的真实案例，对其数字转型过程、绩效管理差异进行详细分析，在其基础上，对其存在的问题提出合理化建议，具有一定的代表性和典型性。

#### 4) 案例分析法

本文通过对 Z 公司的真实案例进行研究，基于当前数字转型升级背景，对 Z 公司绩效管理中存在的问题及其原因进行剖析，其次，对其存在的问题提出合理化建议，具有一定的代表性和典型性。

### 1.6 研究创新点

#### 1.6.1 研究内容创新

从以往的研究文献来看，虽然在国有企业绩效管理方面的研究逐渐增多，但未将其置于数字化转型升级的新背景之下进行研究，本文将数字化转型趋势与国有企业绩效管理活动相结合，深入剖析数字化转型升级背景下国有企业绩效管理中存在的问题及原因；同时将员工绩效管理与企业战略相结合，进一步提出优化策略。

#### 1.6.2 研究方法创新

采用问卷调查法、定性分析与定量分析相结合等研究方法，真实听取参与调研对象的意见和建议，深层次剖析数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理存在的实际问题及其原因，从多个维度优化以 Z 公司为例的国有企业的绩效管理模式。

## 1.7 研究框架

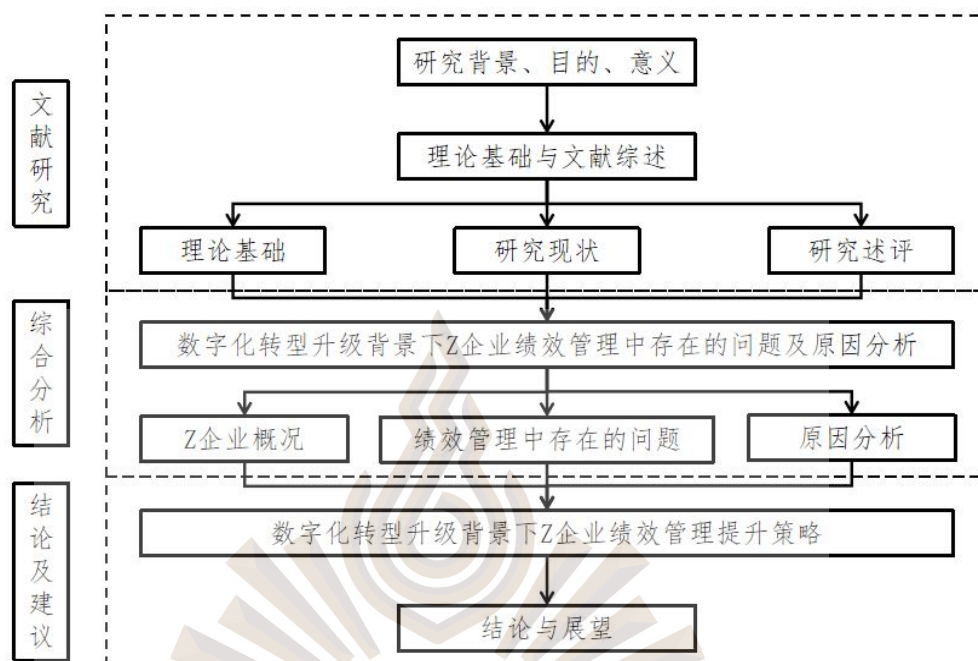


图 1.1 研究框架

## 第 2 章

### 相关概念界定和理论基础

#### 2.1 相关概念界定

##### 2.1.1 数字化转型

相关研究学者根据数字化转型特征、阶段等内容，对其概念进行界定。转型即转变、转换，就是对事物进行根本性变革以满足新的需求。根据源头，数字化转型分为了外源型数字化转型及内源型数字化转型两类。内源型及外源型数字化转型的分别主要表现在驱动力，内源型的驱动力主要来自企业内部，比如企业的高层管理者等，他们有强烈的意识来主动地对企业实施数字化改造。而外源型的主要驱动力则源自企业外部，比如企业目前的盈利方式由于行业改革或信息技术的变革等造成了冲击，企业由于外部压力不得不采取数字化转型手段对企业实施转变。崔森（2015）把数字化转型的过程分为数字化初始期、基础设施变革期、业务数字化转型期和战略变革期四个阶段。Tan and Pan（2015）认为能够将数字化转型分成技术型和组织型数字化转型，而这两类数字化转型的差异主要体现在变革部门的不同。Ahmed and Digital（2016）提出数字化转型是经过对组织内部及其周围使用数字产品、符号与系统等应用来达成新的进展。王华（2018）提出所谓数字化转型，即是运用数字技术解决产品和服务难题，且在数字化转型的帮助下，公司运营管理与数字技术可以更好地融会，增进市场、商业体系及客户的创新与变革，促进运营效率及经济效益的提升。孟凡生和赵刚（2018）认为对制造企业内部设备和工作程序全方面优化就是数字化转型，经过对企业的产品全生命周期构建数据库，通过数据处理总结出实用的信息，对实际的生产过程采取模拟仿真，兑现生产过程的数字化处理，达成生产过程最优。任雪平（2020）认为以业务角度为起点，数字化转型主要包含三点，一是业务交易数字化和线上化。

二是业务经营管理的数字化以及智能化。三是业务发展的平台化和场景化。依据对以上学者的研究和实践经验的归纳，本文认为，所谓的数字化转型就是企业通过互联网、大数据、云计算、区块链等新一代数字技术，达成企业信息化系统的整合优化，并在此基础上，促进企业的生产组织方式、产品模式、商业模式和管理模式的创新，运用数字化手段推动企业转型升级，探索创新发展的新路径。

### 2.1.2 国有企业

近年来，国有企业在国民经济中发挥着越来越关键的作用，国有企业逐渐成为研究热点。金碚（2004）提出大多国有企业都被称作是一种特别的企业，即虽然它具有一般企业的通性，但在现代企业制度下，国有企业对于弥补市场缺点、进化民族产业、体现公有制经济的决定性力量等方面也有其独特作用。叶仁荪（2005）将国有企业的特性进行了归纳，主要包括：特殊的产权制度、特殊的利益目标、特殊的融资渠道、较高的信誉和特殊的社会环境。张险峰（2011）从狭义和广义两个角度对国有企业进行定义。他认为狭义上来说国有企业可以分成国有独资公司、国有联营公司、国有及国有控股公司和纯粹的国有企业。但当涉猎到国有资产界定和国有企业改制的时候，国有企业必须从广义的角度去领会，此时不仅包括狭义国有企业还包含国有参股企业。张冠男（2012）认为，国有企业可以分为两种，也就是有独立法人地位和无独立法人地位的国有企业。就中国而言，国有企业不唯独包括中央企业，地方政府投资控制的企业也可属于国有企业。宋明远（2021）将国有企业认为是国务院及地方政府出资的国有独资或国有控股的企业，它囊括了国有及地方国有资产监督管理机构，并且有其他部门监管的企业本级和它们投资出现的企业。同时，国有企业还具有商业类与公益类的特点。

笔者在本文中主要采用张冠男关于国有企业的解释，认为国有企业就是由国家的中央政府或联邦政府投入或参加控制的企业；我国的国有企业还包含地方政府投资参与控制的企业，其中不仅包括国有独资企业，而且也包括国有资产绝对控股及持大股企业。

### 2.1.3 绩效管理

绩效管理作为人力资源管理中一项不可缺少的程序，对于人力资源系统的有效运行起着关键的推动作用。绩效管理三部曲认为绩效管理理应包含：计划、估计、修正三个步骤。首先要确定目标、达成统一；其次要运用合理客观的评价规范和方法进行绩效评价；最终还要互相反馈以达成修整，确定合适的目标，并采取下一步行动。此类绩效管理系统的主要考虑元素是员工个体。1995年的绩效管理模型提出绩效管理包含计划、改进和考查三个进程。有效的绩效计划要对组织的预期、战略等进行系统阐述。包括商业过程重组、基准化和全面质量管理等活动过程即称作绩效改进。而绩效考查应当包括绩效衡量标准与估计。李键(2007)提出覆盖员工与组织绩效的综合体系即为绩效管理体系。同时，系统性的考虑及持续性的改进，动态调整 and 变化并对各个阶层的绩效进行统筹管理就是绩效管理工作的重点。许欢(2013)认为绩效筹划、评估及反馈共同构建了绩效管理，绩效目标需要获得员工的一致认可，各部门管理者则需要完成绩效激励任务。杨晓庆(2017)认为管理者为了改善组织业绩，提升员工绩效，才能推进组织战略目标达成而采用的规范化的管理方法及保持交流的过程就是绩效管理。薛彦波(2020)认为绩效管理是企业组织结构和个体对于机制和机制的实现所达成的共识，是完成工作任务提升实现各项机制的一种系统性的管理手段。李晓飞(2021)将绩效管理定义为组织运用管理和沟通的手段，引领组织内部团体和员工积极作为，为组织创造价值的过程。他认为绩效管理可以划分为三个关键环节：绩效计划及其衡量标准的制定；常态化的绩效指导；实施绩效考评，根据考核结果对个人进行激励和奖惩。刘慧敏(2021)认为绩效管理是将企业组织战略使命和每一位员工每一个工作岗位的职责相结合，通过激发员工工作自主性、创新性、责任性，提升员工工作业绩、良性循环从而实现企业发展使命的过程。曹蔚(2021)提出，绩效管理指的是采取全面有效的考评指标和标准，对员工的工作表现和结果进行评价，并及时向员工反馈结果，对员工工作中产生的问题和获得的成绩给予鼓励和引导，使员工对自身的工作状态和结果有明确的认知，从而不断改进，向好循环。



绩效分为组织绩效何员工绩效，本文着重研究的是员工层次的绩效。综合有关文献与研究，本文认为绩效管理是特定的组织战略但是只能在一种特定的组织环境中与目标相沟通，对员工的绩效实行管理，使组织目标得以实现的一个过程。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 激励理论

#### 1) 需求层次理论

需求层次理论在人力资源管理中具有较强的代表性，马斯洛于十九世纪中，在其《人的动机理论》一书中第一次提出这一理论。这一理论觉得每个人都是独立的个体，每个人的需求都各相径庭，因此，要采用不同的行动来完成个性化的需求。

马斯洛的观点中，需求是由低级上升到高级的阶梯状。马斯洛认为需求有五种，分别为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。这些需求相互交织，没有明显的界限。当较低层次的需求满足后，该需求的激励作用就不再显著。也可以理解为，即使人有多重需要，但不同的需要对人的行为产生的影响不同。不同的人 and 时期相应的迫切需要都是不同的。

根据需求层次理论，可以更好地理解和分析绩效管理。由于管理者与员工所处的视角不同，因此在关注员工需求方面的聚焦点存在不一致的情形。因此，需要对员工的真实需求进行调研和分析，以此对企业的绩效管理进行计划、实施和评估，能够发挥激励作用。受到第三方因素的影响，导致员工的需求不是一成不变的，因此需要企业采用多种激励手段和方法。企业均希望每个员工对工作充满热情，尽可能地发挥潜能，因此，企业应正视员工的真实需求，优化制度机制和管理模式，有利于提高员工的满意度和忠诚度，推进企业高质量发展进程。

## 2) 双因素理论

美国的赫茨伯格于 1959 年提出双因素理论，当做是激励理论的基础，该理论对现代化管理的演变和发展造成影响。

按照对员工激励的影响进行分类，能够划分成保健因素和激励因素。以上两类因素分别对员工行为和劳动生产率造成不同程度的影响。对员工工作造成外部影响的元素，主要包括劳动保护、管理制度、工作环境安全性和协同工作等方面。保健因素对员工的工作起到基础的保障，处理不好则或许会引起员工的心情波动。作为影响员工工作行为的内在因素，激励因素主要阐述部分员工对其工作的积极感知和反应，譬如工作成就感、职业生涯发展以及富有挑战性的工作内容等。如果处理得好，将会促进员工工作积极性和效率的双重提升。有上述理论可知，满足不同类型需要可以产生不同的效果，必要需求的满足不一定会产生真正激励作用，而应该重点关注对激励因素的深入挖掘。

从企业管理实践中来看，保健因素和激励因素之间的界限不明显，可以相互转化。由此可知，在国有企业绩效管理过程中，需要充分考虑企业的实际情况，从员工的视角出发，对激励因素和保健因素的关系进行系统分析，提高双因素作用发挥的充分性和合理性，从而进一步调动员工积极性和主动性。

## 3) 公平理论

1963 年亚当斯通过研究后发表了《对公平的理解》这篇文章，该文章从心理学角度为起点，提出工资报酬的公平性合理性对于员工的心理及行为的影响。公平理论阐述了“每个人都应当公平获得报酬”，并各方面解析报酬对员工的激励作用。依据公平理论，人是作为社会人存活于社会当中的，员工的工作原因及劳动积极性受报酬绝对值及相关薪酬的影响。人们将自己的付出和收获与他人的付出和收获进行对比，继而根据比较的结果产生不同的行为选择。当然，在实际进行比较时，员工会将当前收益、实际付出、历史收获以及同期同岗位或同级别的收获等纳入考虑比较范围，并据此做出自己收获是否公平的判断。当员工认为自

已获得了基本公平的对待，他在实际的工作中就会感到心情舒畅，工作将会更积极主动；当员工认为自己没有获得公平的对待时，他的工作积极性将会受到影响，甚至出现消极怠工的情况。这种所谓的公平其实更多的是一种心理感官，是员工个人的主观判断，面对不同的文化和社会背景，它的判断标准也会有所不同。公平感可以激发员工的工作积极性，对于员工创新能力的提高也有着极为重要的作用。公平理论潜移默化地影响着我们的生活和行为，在实际管理中，管理者应当更加重视员工对公平的感知。绩效管理和薪酬管理等体系是员工最易承受公平理论影响的人力资源管理的一环，所以，管理者理应将公平理论当做基础，设计制度公平、员工满足的人力资源管理制度。

#### 4) 期望理论

北美心理学家维克托在 1964 年首次在《工作与激励》这篇文章中提出了期望理论。期望理论亦被称作“效价-手段-期望理论”，它认为人是理性的，个人做出的行为与行为结果及结果的重要程度有关联；激励不单只取决于个人达成的组织期望而且受由此得到的满足个人需要的报酬的影响；并且激励作为一个不断变化的过程，当个人对于期望值和效价的估计发生变化时，个人的积极性也随之产生变化。所以，大可将激励理论总结为：激励力量=期望值×效价。员工对目标的把握度越高，这个人认为完成目标的可能性越高，个人激发的动力越强，个人的积极性随之越高。期望理论从自我利益出发，它认为员工的行为都是为了实现最大的自我满足。因此，管理者在设计绩效管理体系时，要充分发挥期望理论的作用，以此调动员工的工作积极性，进一步推动企业经营目标的实现。

综上所述，需求层次理论、双因素理论、公平理论以及期望理论等理论成果都被包括在激励理论体系其中。对数字转型升级背景下国有企业绩效管理的主要启示是，在绩效管理过程中，应充分重视员工的真实需求，既需要设定有一定难度的工作任务，同时需要和培训、薪酬管理、晋升等直接挂钩，这样才能提升人员工作积极性和效率。因此，本文以激励理论为重要理论依据，分析数字化转型

升级背景下 Z 公司绩效管理中存在的问题及其原因，并提出提高绩效管理水平的  
相关优化策略，以期为员工工作积极性的提升。

### 2.2.2 人力资源三支柱理论

1995 年戴维尤里奇首次提出人力资源共享服务理论，1997 年他又将人  
力资源管理者归纳为战略伙伴、员工的支持者、变革的推动者以及职能专家四类  
角色。随后，IBM 公司将四角色理论不断完善发展逐渐形成了人力资源三支柱模  
型：HRCOE、HRBP、HRSSC，这三点被称为人力资源的“三驾马车”。

HRCOE 叫做专家中心，即是由人力资源顾问、高级经理为主组成的专家团  
队，作为人力资源共享服务中心的智囊团。依据公司战略，为员工招聘、培训、  
薪资福利、员工关系等提供支持帮助。HRCOE 应当由资源配置、员工关系等  
领域的专家构成，通过对人力资源政策的制定为 HPBP 和 HRSSC 提供支持。马  
海刚、彭剑锋与西楠（2017）认为扮演好战略家、人力资源专家和角色的角色  
是 HRCOE 发挥胜任力的工作重点。李梅君（2020）认为企业可以聘请外界的  
HRCOE 为企业内部 COE 的培养提供帮助，从而更好的发挥他们的作用。彭剑锋  
（2017）认为要在 HRCOE 团队内部建立竞争淘汰机制，促进 COE 个人能力的  
提高，同时还要通过轮岗等机制建立为 COE 提供经验积累的机会。

HRBP 是人力资源业务伙伴，即是公司在不同部门工作的人力资源员工。他  
们的客户是公司的业务单元，帮助客户处理人力资源的相关问题。HRBP 不仅有  
过硬的人力知识，还要懂得各个业务单元的状况，并且还要具备灵活应对问题与  
挑战的能力。他们要提供业务方向的人力资源咨询服务和解决方法。2011 年，国  
外研究对 HRBP 的含义作用、条件、运作方式和转型做了详细说明。刘颖（2016）  
认为 HRBP 要具备良好的沟通协调能力和资源整合能力、冲突处理能力等。聂绮  
莉（2020）认为，HRBP 包含显性与隐性胜任素质，其中，显性素质即人力资源  
管理的相关知识技能，隐性素质包含 HRBP 的角色定位、性格、动机等。李梅君

(2020)认为,可以通过对优秀人才进行人力资源培训,或者从人力资源团队内选择较优秀的人员进行业务与战略培训,来选择合适的 HRBP 人员。

HRSSC,是指通过 HR 平台,为员工提供一般咨询和相关服务,帮助 HRBP 和 HRCOE 从事务性及重复性工作中摆脱出来。HRSSC 可以为员工提供信息化的 HR 系统,可以有效结合各业务单元的需求,帮助实现流程树立和组织优化,实现人力资源管理工作的整合优化,为员工提供定制化的人力资源服务。习婧文、张正堂(2016)认为构建 HRSSC 要包含技术基础、组织设计、共享内容设计、人员配置这四种元素以及这四个元素间的内部联系。马海刚(2017)等人认为 HRSSC 包含专业知识、法律政策等十六个通用素质。同时在互联网时代 HRSSC 还要具备跨界多维的数据能力、立体多元的服务能力以及用户研究的产品能力。朱栩莹和赵亮(2018)通过分析信息系统对于人力资源三支柱影响,提出通过先进的技术可以提高人力资源管理的效率。李梅君(2020)提出要通过计算机技术逐步推进 HRSSC 的建设和成熟,逐渐提升人力资源管理的服务质量,促进人力资源的组织效率提高。

就整体而言,人力资源三支柱模型重新构建了人力资源部门的组织架构,促使企业管理者重新思考人力资源在企业中的作用,从战略、业务以及员工的角度支撑了公司的发展。而绩效管理作为人力资源管理中的一项关键环节,贯穿于企业发展的全周期和企业管理的全过程。每一个过程相互衔接,支撑人力资源管理的各个环节。因此,应采用人力资源三支柱模型的视角探讨数字化转型升级中国企业绩效管理中存在的漏洞、原因及解决方法,系统地剖析绩效管理的过程,帮助国有企业管理模式优化和综合竞争力提升。

### 2.2.3 绩效管理理论

绩效管理这项管理活动是为了实现企业共同目标,主要是采取绩效计划制定、绩效管理实行与控制、绩效评价等环节的实施来推进全员参与的。其中,绩效计划是在对战略目标进一步细化的基础上,在绩效双方充分达成共识后,针对具体

工作内容设立的。绩效管理实施与过程控制主要是指对绩效计划的执行和落地，同时对绩效管理过程采取动态管理和监督。绩效考核评价是绩效管理的核心环节，指通过指定的指标体系和统一的评价标准，使用数理统计的有关方法，全面、精准地评价员工的业绩水平。绩效结果应用是影响绩效管理效果的关键环节，主要使用在通过沟通进行绩效改进工作、绩效导入、工资绩效、培训与再教育、职务变动、退休返聘等多个过程。

#### 2.2.4 企业信息化理论

企业信息化就是使用信息技术构建企业新型交流通道，以此提高企业利用外部信息的效率的过程。这一过程需要企业不断创新优化，组建具有创新能力的管理团队，创新管理工具与管理流程。企业信息化的核心就是在企业所有的日常活动中，利用信息系统收集处理信息，及时生成新的信息资源，并将这些信息汇总反馈至管理层，作为管理人员做出判断决定的依据。

管理信息系统是企业信息化的一种重要表现，是应用于企业管理活动中的一种合成人机系统，其中的机器是指各种办公设备，人员则是企业内部各层级的员工，它将技术与人结合起来，使二者更好地发挥各自的能力。企业信息化是将企业信息技术不断融入到企业的各个领域，增强企业的信息利用，提高企业的经济效益，并在此过程中推动信息化技术逐步改善，实现信息技术与企业自身的双重发展。在此过程中，企业间的竞争方式也由原本的以经济效益为主的竞争变得更加多样化，服务竞争、信誉竞争、科技竞争等越来越重要。企业要实现信息化，最重要的就是提高技术创新。首先，技术创新不仅可以提高企业产品与服务的创新能力，还能促进企业的生产效率；再者就是，技术创新可以推进企业的信息化进程，将信息化技术融入企业的流程中，帮助构建企业信息化管理模式；最后，技术创新对于企业的可持续发展也有着深远的意义。

## 第 3 章

### 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理现状分析

上一章节中对数字化转型与绩效管理的相关概念进行界定，本章在此基础上对 Z 公司数字化转型升级背景下绩效管理现状分析，主要针对二者结合前后对比。

目前阶段中国拥有超过 46 万家国有企业，其构成中国企业最重要的组成部分。尤其是巨型国有企业，例如中石化、中石油、国家电网，能在全球 500 强企业中占据前十的一席之地，本文选取中建一局有限公司（Z 公司）为例。

#### 3.1 Z 公司基本情况介绍

中建一局（集团）有限公司（以下简称 Z 公司）是 2021 年世界 500 强第 13 位、全球最大投资建设集团——其核心竞争力位居世界前列，总部设立在北京，成立于 1953 年。1995 年 10 月中国建筑一局（集团）有限公司成立，1997 年正式运营，完成了从计划经济体制下的“工程局”向市场经济体制下的“有限责任公司”的转化。中建一局深耕全球、统筹推动房屋建筑和基础设施、环境治理、投资运营 1+3 板块一同发展，经营疆域覆盖全国所有省自治区直辖市，辐射“一带一路”沿边等欧、美、非、亚四大洲 20 余个国家，为客户供应全产业链的高品质产品和全生命周期的高性价比服务。中建一局员工超 2.7 万，有全资企业和控股企业 30 余家，银行授信总额逾 1100 亿元，具有 3A 级资信等级，注册资本 100 亿元，名列建筑行业前茅。公司主旨是拓展幸福空间，愿景是成为最具国际竞争力的投资建设集团。

Z 公司最高组织架构是董事会，董事会下设立战略管理委员会、投资管理委员会、预算委员会、海外业务管理委员会、薪酬与考核委员会，经理层对董事会

直接负责，主要包含 6 个子部分，分别为：总部各部门、地区总部、分支机构、全资及控股子公司、参股公司、境外机构。Z 公司组织结构如图 3.1 所示：



图 3.1 Z 公司组织结构图

## 3.2 数字化转型升级的特征分析

### 3.2.1 数字化转型升级背景下 Z 公司人力资源管理特征

人力资源管理在数字化转型升级前后的区别主要体现在人力资源分析系统、人力资源工作以及人力资源架构与理念等三个方面的变革。

数据收集与整合内容方面，在数字化转型升级前都是对员工的基础数据的分析，主要整合与人力资源管理相关的结构化信息，具体囊括员工的就业经历、技



术和能力、年龄、学历等关键信息。而在数字化转型升级后，除了这些结构化数据，还包括生理数据、行为数据和关系数据，其中生理数据即员工的各项身体机能数据，这些数据可以帮助判断员工的身体状况。行为数据则是对员工日常工作中的行为轨迹的收集。关系数据则是对员工的联系行为进行记录。通过对这些数据的收集整理，Z公司可以掌握员工的体能、行为、社交等各项数据，为人力资源数据分析提供帮助；数据分析与表现形态方面，在数字化转型升级前，相关数据往往保存在实施不同人力资源管理活动流程的单独软件中，并且这些数据通常由人力资源部门采用人工分析的方式，智能化程度相对较低。数字化转型升级后，相关数据可以存储在基于云的数据库中并且支持实时处理还允许不同组织相互协作，同时它有着更高的智能化、自动化程度以及更快的分析速度，同时能够结合神经网络与经济学的相关模型开展分析，并基于分析结果实现更加精准的预测。

人力资源工作的变革主要表现在人才招聘模式的变革、员工考核评估的变革以及人力部门工作模式的变革以及对员工离职情况的预测和准备。人才招聘模式方面，在数字化转型升级前企业通常采用招聘会、网站招聘、猎头招聘等方式。数字化转型升级后，Z公司主要采用大数据针对企业需要的员工能力进行针对性搜索，以此提升企业发掘人才的效率；员工考核评估方面，在数字化转型升级前企业对员工的评价管理通常采用周期性考核，考核灵活性较差。数字化转型升级后，企业可以获取实时动态数据，对员工的考核多为动态考核，考核更灵活，人力资源评估更加准确；人力部门工作模式方面，数字化转型升级前，人力资源部门往往以工作人员的经验作为工作标准，工作流程是以发现问题作为开始，以解决问题结束。数字化转型升级后，人力资源部门将数字分析技术作为工作标准，工作流程则以寻找问题开始，解决问题结束，以此提高人力资源部门的工作效率和准确性，推动企业长期健康发展；对员工离职情况的预测和准备方面，数字化转型升级前企业缺乏对员工离职的预测和准备，但数字化转型升级后，企业可以根据员工离职前的数据特点，建立员工离职预测系统，对员工的离职倾向进行预测并及时采取措施，降低员工离职带来的冲击。

人力资源架构方面，数字化转型升级前企业人力资源部门的职能侧重于为其他部门服务，数字化转型升级后，人力资源部门逐渐转变为为企业管理人员战略决策提供数据支撑的部门，故而在搭建架构时，要更加注重部门间的数据共享，利用信息化技术实现部门间信息的实时传递与共享，促进人力资源分析更加精准；人力资源管理理念方面，数字化转型升级前的人力资源管理理念总是以发现某个问题作为核心，导致后续收集的数据始终围绕佐证这个问题确实存在而展开，导致人力资源管理人员管理理念出现僵化。数字化转型升级后人力资源部门通过对大量的数据进行分析，找出问题，之后根据问题找出对应解决方案，此时的人力资源管理理念更强调对于数据分析的信任。

### 3.2.2 数字化转型的应用层次

数字化转型共有三个应用层次：信息化层次、数字化层次以及智能化层次。

信息化层次，这时的核心工作是实现企业间的信息共享。此时，一开始需要开展部门或员工人力资源服务需求察访，并对企业之前有的信息化模块和业务流程进行重新梳理，将流程作为主线，整合、精简、系统模块，构建系统之间的桥梁，实现信息及时共享。针对较简单、重复性高的人力资源服务业务，构建一体化自助服务平台，提升基础业务办理效率，降低人工成本。

从数字化层次对员工行为进行感知，构建反应员工可信状态特征的数字画像。信息化阶段所关注的信息大部分是常规的结构化数据，亟需增加员工行为方面的非结构化数据方可建立科学的数字画像，譬如工作效率、工作生活习惯、社会行为等信息。所以，首先要确定需要提取的业务数据和感知的行为数据，其次以上一层次的信息化建设做为基础，开发系统模块采集员工行为数据，同时配置感知设备，有效使用文本分析、图片识别、语音识别、视频识别等软件，提取员工行为表现有关的数据，构建人力资源大数据库及数据分析体系。

智能化层次，这个时候的工作核心是构建决策的算法模型。首先要构建相关模型，比如岗位核心特征刻画模型、招聘智能推荐模型、培训与职业生涯规划模

型、离职行为倾向预判模型、绩效评价模型等。接着，要将模型放置到实际的业务场景中，对现实进行实践，对模型进行验证及修改，提高模型的适用性和准确性。运用模型数据，为人力资源管理决策提供智能推荐，提高决策的科学性。

### 3.2.3 数字化转型升级对绩效管理的影响机制

利用数字化技术构造绩效管理系统，能够帮助企业完成从上到下的绩效目标分解和由下往上的绩效考评，并建立长久的绩效管理流程，实现横向覆盖各序列员工纵向覆盖各级岗位的绩效管理体系。同时数字化绩效管理平台能够使企业利用大数据实时分析行业数据，获取有关信息，并以此确立企业的战略目标。人力资源管理则能够使用数据及分析技术，将企业战略目标层层分解，转变为员工的绩效目标。

对于员工的绩效，企业可以按照职务、职级、岗位等设计绩效考核指标，动态分析考核数据，发挥绩效考核正向激励、持续鼓励的作用，激励员工的积极性。依靠数字化平台，各级及各部门管理者能够及时掌握员工的绩效结果，而且上层领导与员工可以实现实时的沟通与交流，管理者不受物理方面的限制，可以为员工提供建设性、持续性的绩效辅导。同时上层领导能够将绩效考核数据作为依据，确定员工的出勤、收入的增减，实现员工激励与绩效管理的一体化，激发员工活力，增进员工和企业共同发展，完成组织目标。

## 3.3 Z 公司绩效管理 SWOT 分析

### 3.3.1 SWOT 分析框架

通常情况下通过 SWOT 四要素来评估一家新企业或商业计划的商业潜力，可是却很少想到它同样适用于评估一家公司的绩效管理，正因为 SWOT 分析法如此的基础，才能使它应用于更多的场景，满足调查者和管理者的需求。

SWOT 分析需要得到外部和内部的信息，把 S-优势、W-劣势、O-机会、T-威胁这四个关键要素统筹概括。其中的 S 及 W 反映的是组织内部能力，也就是

组织固有能力与其竞争对手两者之间的横向对比，而 O 和 T 则是反映外部因素，也就是组织所处的外部环境的变化造成的影响。通过对 Z 公司绩效管理的 SWOT 分析，不仅可以对 Z 公司绩效管理中的优势和劣势有一个清晰的认知，也可以分辨出绩效管理在整体环境中的机会与威胁，有助于找到 Z 公司绩效管理的提升策略及其保障措施。

SWOT 分析是一种框架分析，基于矩阵图思维。依靠两轴的结合便可以将 Z 公司所处的环境进行可视化展示，其特点是简单清晰。SWOT 分析便于全面了解绩效管理的现状，从而进一步提炼其中的资源和能力方面的信息，为数字化转型升级背景下绩效管理的问题剖析和策略优化提供方向和依据。

### 3.3.2 S-优势分析

我们必须直观的观察，Z 公司在数字化转型升级前所存在的优势，以及数字技术融入绩效管理后带来的提升。前后对比，总结出得到红利的规律。

伴随国有企业的稳步发展，它的经济体制和管理理念同时在不断向规范化发展，在几十年的发展中，国有企业不仅积累了丰厚的人力资源管理经验，并且随着对国外人力资源管理理论系统的学习以及现代管理人才的加入，绩效管理得到了稳定且明确的发展，这为后期企业的成长奠定了厚实的基础。除此之外，国有企业在整合人财物等资源方面和充分运用数据服务生产、经营、管理等方面具有着独特的优势，因此一定程度上为数字技术融入绩效管理过程提供了便利条件，加速了绩效管理提升的进程。

依据公司战略，对 Z 公司的人才战略进行明确定位。激活企业及个人的潜能，打造一支具有一流的职业素养、业务技能、工作作风与岗位业绩的人才队伍，推动 Z 公司成为中国建筑“专业化、职业化、国际化”人才队伍的先行力量。就绩效管理而言，要坚持以经营业绩为导向，同时还要兼顾对新产业的拓展期以及对于传统产业战略发展期的扶持。加强绩效考核激励，并且要不断优化绩效考核体系，推动价值创造者及持续贡献者回报的获得，形成具有 Z 公司人力资源战略品

牌特色的“绩效文化”。同时，通过有效将个人收入与企业业绩挂钩，让考核充分发挥“指挥棒”的作用，也通过绩效考核、民主测评等考核手段，让管理者灵活调换岗位，激励“干出能力、干出业绩”，真正发挥“风向标”的作用。

### 3.3.3 W-劣势分析

Z公司的人力资源管理和绩效管理的发展速度不平衡，一般来说这两方面的管理相辅相成，既需要合理配置人力资源又需要给予其与付出所匹配的工资薪酬。通过劣势分析，不仅为了找出缺点，而是发现其需要的改进之处，通过更早的发现这些问题，就能尽早进行解决。

虽然Z公司的人力资源管理得到了长远的发展，人力资源工作也逐渐正规化与标准化，但Z公司绩效管理方面的工作仍然有需要改进之处。首先，人力资源管理战略地位不高，使得管理者对于人力资源的内在发展潜力了解不透彻。具体显露在绩效管理方面为：对人员考核不重视，并且无法知悉人员的真实才能，轻视人才发展，同时考核结果不够公开，查询渠道少，使得员工之间存在大量误解，导致员工之间无法开展有效协作。考核标准和Z公司的绩效目标联系不大，这导致员工个人目标与Z公司战略目标不一致，员工的个人发展和企业发展不在同个角度，对员工积极性的调动能力差；除此之外，Z公司部分员工还有着铁饭碗意识，企业整体的管理意识薄弱，在绩效计划制定、执行和结果反馈方面与员工之间的沟通较少，信息反馈渠道不畅通，使得绩效管理效果欠佳。激励约束机制有待进一步加强。Z公司绩效管理上重考核结果，注重量化管理，缺少过程中的管理提升，推动员工追求一流的竞争意识动力不够强烈。

### 3.3.4 O-机会分析

机遇并不总是出现在内部，通过对Z公司绩效管理的观察与总结，再跟其它国有企业进行横向对比，学习他人之长，完善自身。

虽然 Z 公司绩效管理存在较多问题，但随着公司的不断发展，部分管理层已经逐渐意识到了人力资源的重要性，已经逐步建立了人力资源是公司发展主要动力的意识，并且开始树立科学的绩效管理是发挥人才潜力的重要工具的意识，要为公司的发展服务；其次，国有企业改革的成果逐渐开始显露，这为 Z 公司人力资源发展提供了巨大的机会，Z 公司经营发展中所获经济效益使得起可以吸引更多优秀人才，为企业发展提供人才保障。

Z 公司多年来重视绩效管理管理工作，逐渐将这项工作提升到战略发展的地位。通过聚焦企业战略转型，围绕 Z 公司三大市场策略、大项目部建设和总部建设等战略性举措，推进经营管理、专业管理、投资开发、项目建造四支人才队伍建设。以领导人员、项目经理、商务法务、科技研发、融投资运营等五种类型人才的培养和绩效管理工作作为重点，吸引各界有识之士，更富有竞争性的选用政策、更人本化的激励政策和更灵巧有效的人才配置政策，促使建设优秀人才不停产生并脱颖而出的良好机制及内部环境。选优配强高素质的管理队伍，强化人才引进和培养，为员工搭建“多元化”的成长平台，逐步培养出了一批复合型和领军型人才，同时注重绩效考核、员工成长与提升等环节，让高技能产业化工人队伍实现了从无到有、从弱到强，逐渐提升了 Z 公司的外部竞争力。同时，Z 企业注重先锋文化的培育和培养，重视将使命、责任担当、开拓创新和勇于自我革命，在各方面遥遥领先于同行，有利于为国有企业转型升级中绩效管理水平的提升奠定良好基础。

### 3.3.5 T-威胁分析

疫情过后，绩效管理开始从纸质化转型成电子化，符合数字化转型升级的绩效管理背景。威胁分为外部与内部：外部是趋势往电子化转型，Z 公司需要掌握数字化绩效管理的精英人员；内部则是绩效管理层经验不足，没有与公司内的员工进行有效的，及时的沟通。

Z 公司绩效管理中存在的威胁导致人才流失及人力资源管理体系的运行秩序混乱。只有将组织战略规划与人力资源规划做到一体化联系，才能在一定程度上提高员工满意度与忠诚度，员工的工作积极性才有可能得到有效提升。Z 公司虽然在绩效管理的方式和平台上，主动与公司战略发展保持“同步”，但是两者之间仍处于“双向”联系水平。人才结构有待优化。此外，战略投资、网络信息技术、新材料工程、结构施工等专业人才需要强化培养力度，提高对绩效管理的认知和应用能力，而绩效管理人才对大数据、互联网、人工智能等数字技术的了解度严重不够，办公偏向于纸质化。同时，由于数字化系统平台起步不久，相关人才数量不足，自身的数字产业和技术发展势头不够，现存平台还无法满足 Z 公司对于创新发展的要求，同时 Z 公司的人才发展机制存在问题。人力资源管理缺乏长期的战略规划，人才培养引进使用和评价激励的机制有待完善，造成部分岗位人才流动较大，还有岗位人才流动存在一定问题。

### 3.4 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理现状调研

#### 3.4.1 问卷设计

##### 1) 问卷目的

本问卷是为研究 Z 公司绩效管理情况提供数据支撑，通过调研分析对 Z 公司在绩效管理中的情况与问题进行研究，并进一步找到解决问题的方法和途径，以期改进企业绩效管理体系，进一步落实企业绩效考核结果，促进部门及个人绩效聚焦，共同支撑企业战略目标的实现。

##### 2) 问卷调查的设计与结构

问题主要包括:员工基本情况，绩效考核与企业战略的联系，绩效考核中的人员参与（大部分是指标的确定和对于考核全过程的个人理解），绩效指标的组成，绩效考核结果的运用与反应，员工现行绩效考核体系的认可度及满意程度，员工的意见建议。

主要以封闭式的问题要求被调查者独立完成问卷，保证问卷的有效性和真实性。本文使用问卷调查法的目的在于收集和统计绩效管理属性的基本资料。

通过查阅相关书籍，以及对各平台上的资料进行整理，确保问卷的科学性和针对性，最终将问卷设置成两个部分，首先是被访者的基本情况，主要是性别、学历、年龄等；第二部分是绩效考核的相关情况。

### 3) 数据收集

本次问卷调查的对象：Z公司各部门的全体员工。被调查者基本覆盖了Z公司的各个部门和各个层级，以保证问卷具有科学依据。并且，本次问卷调查针对的员工都是与Z公司签订劳动合同，在Z公司工作半年以上的员工。在对Z公司基本情况了解的基础下，笔者在2021年12月至2022年2月通过线上发放调查问卷、实地走访和邮件邮寄等方式，抽取该公司员工对Z公司绩效管理现状进行调研。共发150份问卷，回收143份，

### 4) 质量控制

为确保样本数量及其真实性和可靠性，本文通过线上、线下访谈的方式展开预调研，根据访谈结果对初步设计的问卷进行完善。此外，在调研实施过程中，为确保问卷的数据具有更高的分析价值，本文首先排除了调研对象中作答时间低于60秒和作答选项结果完全一致的问卷，剔除可能影响数据分析结果的问卷共计11份，有效问卷为132份，可用于进一步的数据分析，问卷有效回收率达88.0%。

## 3.4.2 问卷结果统计分析

### 1) 样本特征分析

本次问卷调查回收的有效问卷中，高层领导7人，中层管理者14人，基层及其他人员共111人。其中，女性员工为47人，占总数的35.6%；男性员工为85人，占总数的64.4%。本次调研中，30岁及以下为37人，占总数的28%；31-40



岁为 52 人，占总数的 39.4%；41-50 岁为 34 人，占总数的 25.8%；50 岁以上为 9 人，占总数的 6.8%。就学历构成来看，研究生及以上学历为 18 人，占总数的 13.6%；本科学历为 55 人，占总数的 41.7%；大专学历为 51 人，占总数的 38.6%；高中及以下学历为 8 人，占总数的 6.1%。就工作年限而言，工作 1 年以下的有 27 人，占总数的 20.5%；1-2 年的有 33 人，占总人数的 25%；2-3 年的有 51 人，占总数的 38.6%；三年以上的有 21 人，占总数的 15.9%。相关分析结果如表 3.1 所示。

表 3.1 样本特征分布情况表

样本特征		人数	百分比
性别	男	85	64.4%
	女	47	35.6%
年龄	30 岁及以下	37	28%
	31-40 岁	52	39.4%
	41-50 岁	34	25.8%
	50 岁以上	9	6.8%
学历	研究生及以上	18	13.6%
	本科	55	41.7%
	大专	51	38.6%
	高中及以下	8	6.1%
职等职级	高层管理者	7	5.3%
	中层管理者	14	10.6%
	基层及其他人员	111	84%
工作年限	1 年以下	27	20.5%
	1-2 年	33	25%
	2-3 年	51	38.6%
	3 年以上	21	15.9%

## 2) 描述性统计分析

本次问卷调查中除 1-6 题是针对调研对象的基本情况外，其他都是关于绩效管理的相关调查内容。根据李克特量表法，每题设置五个答案，从 A 至 E 分别对应 5、4、3、2、1 分，然后结合表 3.2 等级分布表对问卷调查的结果进行计算并做出分析。

表 3.2 等级分布表

每题平均分数	等级
4.5 分以上	优
3.5-4.5 分	良
2.5-3.5 分	中
2.5 分以下	差

本次对 Z 公司问卷调查统计结果如表 3.3 所示。

表 3.3 Z 公司绩效管理问卷调查统计结果

题号	问卷调查的问题类型	平均分	等级
7、8	绩效管理与公司发展战略的相关性	2.53	中
9、10	员工对于绩效管理的了解和参与度	2.77	中
11、12	绩效考核人员在绩效考核中的作用	2.46	差
13-15	绩效指标的科学性	3.32	中
16、17	绩效管理对员工的激励性	3.11	中
18-20	绩效管理体系的公平、公正、科学性	2.45	差
21、22	绩效面谈的开展情况和作用	2.39	差
23	绩效考核结果对员工绩效改善的作用	2.87	中
24	员工对绩效管理体的满意程度	2.95	中
25-26	员工对绩效考核的真实性满意程度	2.88	中
27-28	员工对绩效考核的理解	2.44	差

表3.3 Z公司绩效管理问卷调查统计结果（续）

合计	24.85
----	-------

从表 3.3 中可知，9 项总分为 24.85，平均每项得分约为 2.76，总体处于中等偏下。此 9 项中，中等水平的为 6 项，差等水平的为 3 项，优、良等级都为零。

### 3.5 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理中存在的问题

根据对问卷调查中所得的数据结果进行总结分析，结合对 Z 公司员工的交流访谈，对数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理中存在的问题进行总结归纳。

#### 3.5.1 绩效考核目标与公司战略的契合度不够

坚持目标导向是绩效管理坚持的一项重要准则，然而，Z 公司的绩效考核难以实现提高组织绩效的目标，在提升实现战略目标有效性方面存在差距。公司中的员工对于企业的战略目标并没有详细的认识和了解，绩效目标在设置时并没有做到将静态职责和动态目标有机结合，而是单纯从结果和效益出发。考核目标比较僵化，未将动态目标纳入绩效考核目标范畴中。只有把绩效计划与实施、绩效评价及反馈访谈等环节配合共同实施，组织绩效才能将其长处发挥出来，展露出绩效考核的真实、透明的结果。绩效评价体系的运行是十分冗杂的，在实际的管理活动中，组织的绩效评价与被评价者之间的关系小，也缺乏交流与意见反应，绩效评价目标与员工个人绩效的改进和提升关联度不够，对于公司整体战略的实现并没有发挥足够的作用。事实上，目前 Z 公司的绩效考核目标与企业战略的结合还很有限，不利于组织目标与员工目标的结合，不利于员工积极性和企业凝聚力的增强，不利于形成目标到手段的链条，对于企业长远发展与员工的成长。

#### 3.5.2 绩效考核的客观性不够

绩效管理是管理者对员工进行系统评价和考核的全过程活动，其科学性、客观性将会对员工的工作热情和参与度产生直接影响。故而在实施过程中应当尽量

避免管理人员的主观性评分，科学地选择考核人员，根据相关数据来进行分析和判断。然而，在 Z 公司的绩效考核工作中，相当一部分的绩效考核工作者仍掺杂了个人情绪，而忽视了客观数据的参考价值与意义，致使考核工作缺乏客观性。同时，考核者往往容易看重员工在单一方面或单一时期的表现，考核结果在某种程度上容易受上级固有观念影响，继而使考核结果具有片面性和强烈主观性，使数据分析的结果难以纵贯于绩效考核体系，继而让考核结果缺乏公正性和说服力。此外，在绩效考核指标设置上，存在两极化的现象。在指标设置时，以软指标为主，而相对客观的硬指标较少。同时，在对软指标进行评价时，并没有重视信息技术的使用以及模糊数学的应用。特别是针对管理类的考核主观性强，以软指标为主，主要表现为从“德能勤绩廉”进行考核评价。因此，在施行绩效考核过程中，个人主观影响较大，绩效考核的公平性和公正性得不到认可。绩效考核结果的科学性和实用性不高，导致员工的工作情绪和积极性造成不好的影响，致使国有企业的凝聚力下降，人才流动性高，不利于在未来的发展。在技术研发等方面人才的绩效考核上，必须重视结果指标。在施行绩效考核的过程中，过于相信考核结果的有效性，会导致出现考核结果太过偏颇的问题，会对绩效考核结果造成一定影响。也容易出现考核对象为了达到目标而不择手段，使得组织在获得短期效益时丧失长期的利益。因此，优化绩效考核体系，尤其是在绩效指标的设置上，同时也要加强绩效考核力度，既要增强科学性，也要提高可操作性。

### 3.5.3 绩效考核的结果反馈与应用不及时

绩效考核结果的反馈与应用是绩效考核者与被考核者之间沟通的具体体现，有利于发现绩效管理中的问题，并制定科学合理的解决措施，助力员工绩效水平的提升。目前，Z 公司对这一方面内容的重视程度不够，在绩效考核工作结束后，存在跟进被考核人员对绩效考核结果意见和建议的及时性不够的问题，而且在不同职级和职等之间的交流机会少，没能够构建有效的沟通渠道，绩效指标并未完成细节化、可视化的目标，妨碍绩效考核质量的提高及绩效目标的达成，

也不利于企业利用绩效考核调动员工工作积极性，从而对经营管理效率提升造成不好的影响。

#### 3.5.4 绩效管理的智能化程度较低

对现代绩效考核软件的熟练使用和操作、对数据信息的充分利用，有利于提高绩效管理工作的效率，进一步推动管理的系统性和有效性的发挥。目前，Z公司在客观数据的应用方面关注较少，未充分通过多样性、庞大性的数据信息提高绩效考核结果的科学性和说服力，绩效考核在一定程度上流于形式，甚至会使得员工的工作积极性受挫。并且Z公司在开展绩效评估工作时，仍倾向于与使用传统统计方法，没有将信息技术充分融入到绩效管理的工作里面，造成企业绩效管理产生了智能化程度不足的问题。当前，Z公司的业绩评估表虽然已经完成了在线无纸化，但其统计过程依旧使用直接由主管统一归集和评价的电子表格，而且汇总工作大多是人工汇总，接着再传送到企业的人力资源管理部门，最终人力资源部门向管理者报告，得到管理者反馈后再组织和存档最终的考核结果，这种形式分层次的传送模式过于繁琐。而且，上层领导在进行绩效评估结果统计的时候，往往需要逐一打开员工的表格，通过手工输入，在时间和精力方面造成浪费，一定程度上降低了绩效管理的效率。此外，传统的考核方式提高了对数据信息综合分析的难度，容易使绩效结果变得片面，不利于员工工作积极性的发挥。

#### 3.5.5 绩效管理过程中员工的参与度不足

Z公司创新思维和意识不足，重量轻质，在绩效管理方面主要由部门主管或上级领导负责执行，直接导致绩效管理实施上的不足。此外，将主要绩效考核指标聚焦于利益的增加和财务指标的达成，忽略了规避非财务指标给企业带来的风险，在客户、员工等利益相关者上缺乏长远的规划，长此以往，容易制约经济效益的提升，使其最终难以发挥应有的效用。Z公司当下的考核主要针对员工工作业绩，缺少对绩效管理全过程的系统性分析，重业绩轻过程。在一个绩效管理的

计划、宣传、监督考核和实施、结果反馈与运用的各个环节中，员工参与较少，不能完全使员工服务于企业的战略目标，不利于激发员工工作热情。

### 3.6 数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理存在问题的原因分析

#### 3.6.1 管理层对绩效管理体系的作用认识不足

业绩评价的出发点就是要提升工作效率，因此分配并不是绩效评价的最终点，合格的绩效评价是要求增进企业和员工的同步发展，并通过解析原因来提升绩效。但在实际的管理过程中，Z 公司少部分管理者对于绩效管理作用的认知方面存在着偏差，他们往往认为绩效考核结果仅是为绩效奖金的分配提供参考，忽略了绩效考核在晋升、培训和工作调整中的应用，因此不论是在主观方面还是客观方面，他们并不重视绩效考核。绩效评价理应是各部门一起参与工作。但在现行的企业管理中，绩效考核被绩效管理所包括，是人力资源管理的功能之一。因此，一定数量的管理者存在着绩效考核工作只是人力资源管理部门职责所在的想法。因为管理上的疏忽，Z 公司无法高效开展绩效管理工作，导致绩效管理目标难以实现。具体体现在：一是管理者只给出绩效考核的大体方向及预期目标等宏观方向，但没有构造一体的绩效管理体系；二是公司员工不重视绩效考核；三是开展绩效管理工作时，人力资源管理人员需要定期和各业务部门进行沟通，以此来保证绩效考核结果的准确性，但各部门对于绩效管理活动的配合程度不高。

#### 3.6.2 缺乏强有力的绩效管理机制

鉴于国有企业行业及其体系的特殊性，Z 公司员工绩效管理机制的完善必定会受到国家政策、企业内部相关制度及规定影响。具体主要体现在：首先，国有企业肩负着社会责任，企业的性质决定了对于国有企业而言国家利益高于一切，这使其仅有较低的自治权利，所有的行政法规、企业政策及发展目标都是依照国家对他们的总体规划要求而制定的，必须要他们严格遵守国家政策法规。因此相对而言，Z 公司的自主权限不大；其次，企业内部规章制度的制定主体是上级企业，灵活性低。同时，企业制度由省、市、县三级统一管理，其一体上的区别不

大，所以 Z 公司的制度灵活性较差；最后一点，目前 Z 公司的员工结构年纪年轻，这无疑的对员工的管理的新挑战。总而言之，中国现行的政策和制度对 Z 企业的管理产生了不少的影响，这些影响在一定程度上妨碍了 Z 公司绩效管理相关机制的建立和完善。

### 3.6.3 缺乏具有数据分析能力的管理人才

数据信息分析有关人才的专业性强，但是他们普遍对现代人力资源理论知识理解不深；而新员工即使有着新想法、新思路以及丰富的理论知识，但其管理能力和经验相对匮乏。并且就管理工作来说，因为管理者的重视程度不高，给予的相应指导和支持不够，所以绩效管理方向不准确。为人力资源系统收集的数据也很难进行分析使用，导致无法建立起与企业战略和员工发展需求相匹配的员工绩效管理体系。在绩效评估内容的设计、实施和评估过程中，由于人才基础缺失，不利于绩效管理环节的实施和过程监督。

### 3.6.4 缺少强有力的保障措施

绩效反馈、沟通与面谈为绩效目标的实现提供着有力保障。但是 Z 公司对于这些环节的具体实施和管理制度并不完善，在检查、跟踪、指导等方面的实施频率很低，更多的是由各部门自行解决，整体比较混乱，实施水平参差不齐，进而导致这些方法对于绩效目标的实现不能完全发挥效用。同时，企业内部大多数员工对于不重视绩效管理，认为与自己关系不大，特别是企业对绩效管理的资金支持与投入较少，不利于智能化系统在企业绩效管理过程中的推广及使用。并且 Z 公司缺乏对整个绩效考核过程的有效监督和控制，以及对于绩效考核过程的总结与反思。此外，Z 公司在人才战略、培训培养机制、晋升机制等制度方面也存在着一些不合理之处。同时，Z 公司在文化塑造方面也存在着不足，致使其在进行绩效考核时缺乏有力的制度保障。

## 第 4 章

### 数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略

由上一章节可看出，在数字化转型升级背景下该公司存在有绩效考核、绩效管理、绩效管理体系、绩效管理机制和绩效管理人才的不足，依照总结结果，本章节将针对这些不足提出绩效管理提升策略。

#### 4.1 将绩效管理目标与战略目标有机结合

绩效考核目的在于提高员工工作效能，达成企业的经营目标。于是企业在制定绩效管理目标时应当置企业战略目标于首位，同时统筹员工的发展目标，才能更好地提升员工满意度，增强员工个人素质，推进组织目标的完成。在设置绩效管理目标时，要把组织战略目标逐一分解，以变成部门、个人的具体目标。引导各部门从原来的达成工作目标向完善自身实现战略目标转变，促使组织利益与个人利益达成一致。同时，在制定绩效管理目标时有动态思维，在战略目标与外部环境相适应的同时，定时或不定时对绩效管理目标进行修改和完善，确保绩效管理目标与战略目标相契合。

#### 4.2 提高绩效考核指标的科学性

绩效指标作为绩效目标的载体，其是否有效科学对于绩效评价是否能够取得成功有十分重要的影响，同时绩效指标也是绩效考核的中心环节。在设置绩效考核指标时，要以工作分析为基础，综合考虑企业业务流程。同时也要合理安排软指标和硬指标的比例构成，保持定量指标为主定性指标为辅的基本准则，提高绩效考核的客观和科学性。此外，结果并非最重要，在设置指标时也应当着重行为指标的作用，以此达成员工综合素质的提升。指标权重设计时，需要突出重点目标，体现企业的价值观念。并且可以运用倍数加权法、对偶加权法、权值因子判



断表法、等级序列法等方法提高指标权重的科学性。同时要由相关部门对其进行审核讨论，以确保指标权重分配和企业的整体原则相一致。

### 4.3 加强绩效反馈与考核结果的应用

绩效沟通是绩效管理的主旨，各个层级人员应当就绩效目标进行及时交流，要增强员工对于绩效目标的深刻认识，以此推动绩效目标实现。绩效反馈作为绩效管理的结尾，应当由员工与管理人员对考评结果一起开展反思和讨论，绩效反馈是绩效管理过程中的不可缺少的环节，要通过考核者与被考核者间的交流发现不足之处并加以改正。要强化管理者素质，做好管理培训工作，构建科学的绩效面谈制度。同时在绩效面谈时要注意交流的方式方法，提前做好准备，建立一种相互信任相互理解的环境与氛围，更好地发挥沟通的作用。要建立绩效面谈后的改善机制，并实时跟踪。此外，绩效反馈要快速及时，并且反馈应当是描述性的而不是判断或评价性的。同时，要积极听取员工的意见建议，与员工达成良好的共识，并在得到员工理解的基础上，提出对员工的帮助与支持计划，促进个人工作的改进。

要增强对于绩效考核结果的现实使用价值，把其绩效考核的结果运行到下一考核期的管理过程中，才能使其作用。绩效考核的结果不单只是为了确定员工的绩效奖金，更是为了实现绩效改进，促进员工发展与部门发展。绩效结果的应用要坚持以人为本，统筹兼顾，将员工个人与组织紧密结合起来。

### 4.4 引进智能化绩效管理方法与手段

大数据时代已经开启，企业绩效管理也应当更加智能化。首先，要提高企业管理者对于绩效管理的重视程度，增加对于绩效管理的资金投入和人力支持，要逐步在企业内部树立绩效管理的观念和意识。增加对于先进绩效管理系统和方法的关注，结合企业实际情况，引入合适的 ERP（企业资源计划）、PLM（产品生命周期管理）等智能化管理系统，以便实现相关信息数据的收集汇总，提高信息化程度，优化当前的运营模式；也可以利用现有的 OA 管理系统，建立信息资源

共享平台，集中各种资源，形成聚合效应，增加员工之间的相互信任度、促进团队之间的合作，实现绩效统一化管理等。重要的是，信息化管理能够让管理层及时了解研发项目进度，掌握员工工作完成情况，统计员工工时等，有利于管理层客观公正地对员工的工作成果进行评定，便于绩效管理工作的开展。通过对于各类数据的实时收集和分析，制定更加科学合理的绩效计划。同时通过实时数据的监控，提高对不同员工的绩效完成情况的关注，以便更好地开展绩效沟通与面谈工作，帮助员工更好地完成绩效目标。其次，在进行具体评价工作时，可以采用模糊评价法等科学严谨的数学工具对数据进行分析，提高分析结果的科学性。此外，引入智能化系统有利于将历次绩效考核的具体信息和数据保留，有利于对新一轮绩效考核方案进行调整和完善，有利于员工个人对于自身工作进行总结，帮助员工实现自我发展和提升。因此，在引进智能化系统的同时，还要不断通过培训等方式增强员工对于智能化绩效考核系统的了解和应用，使之发挥最大的效果。

#### 4.5 增强员工参与意识

企业领导和人力资源部门都要认识到绩效管理的主体是员工，因此在绩效管理的过程中要牢牢树立以人为本的观念。首先，在制定企业发展战略时就要充分采纳员工的建议和意见，并且在制定绩效考核计划时必须对期望员工达到的结果进行清晰的说明。所以应当积极发动各部门管理人员收集采纳本部门员工的意见，将员工的意见体现到绩效计划中，将个人目标、部门目标与企业目标结合起来，以增加员工对于绩效目标的认同，从而为下一个阶段工作的开展奠定基础，并帮助员工理解企业发展战略和自己的职责与目标。其次，在构建绩效指标体系时，要对不同员工的工作情况和个人情况加以了解，这样才能更加准确地引导员工的行为。而在绩效管理的实施过程中，员工参与也十分重要，员工将绩效管理中的问题实时反馈给考核人员，不仅能够与考核人员的交流中找到帮助其实现绩效目标的方法，还能够帮助考核人员发现绩效管理过程中的问题和弊病，增强员工对于绩效考核过程的理解，为下一轮的绩效管理改进提供参考。此外，员工对于绩效考核结果的贫乏与反馈对于企业不断完善绩效管理体系也有着十分重要的

作用。因此，企业管理者和人力资源部门要增强员工参与的意识，同时也要通过培训宣传等方式方法增强员工对于参与绩效管理过程的意识与能力。



## 第 5 章

### 数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略实施的保障措施

#### 5.1 全面提升管理者对绩效管理体系的认知水平

第一，增强监督管理的力度，提高绩效反馈的及时率。由于巨大容量的数据信息被包含在绩效管理工作中，亟待强化对数据信息的监督管理，促进多评估主体参与和反馈，使其真正地参与到绩效管理目标制定的过程中来，促进绩效管理效率和效果的全面提升，以更好地提升绩效管理工作的客观性和公平性，在绩效管理的基础上安排和处理好员工的后续管理工作，进一步保障企业的高质量发展。

第二，认真收集绩效管理工作中的相关数据信息。第一，以员工个人档案收集、日常打卡记录统计和日常工作任务完成情况作为重要依据，使数据整合的能力得以提升，渠道得以拓展。第二，运用数据信息库比较和分析员工的工作状态，从而及时进行全面的信息控制。第三，通过数据收集等方式对员工的工作进行评价和进一步优化，在国有企业战略目标分解的进程中使用鱼骨图等方法，进行因果分析，进一步把战略目标准确地分析、解释给各类岗位，使每位员工明确具体的工作任务和标准要求。在上述步骤的基础上，对员工的工作执行情况和绩效结果进行评价。同时，在客观性强、适配度高的绩效考核体系构建的前提下，管理者应注重分配过程中的科学性和公平性。此外，积极推动智能化设备引进程度的提升，逐渐降低纸质信息收集和采用电脑进行信息录入等传统方式的使用频率，从而更好地实现绩效管理工作的效率和效果双重提升。

#### 5.2 优化人力资源规划

人力资源规划的优化能够为人力资源管理各个环节的实习提供支撑，从而提高绩效管理的有效性。在企业人才招聘选拔时，要结合时代发展，选择具备数字

化智能化思维与技能的复合人才加入企业当中。尤其是人力资源部门的员工，要解和掌握数据分析的知识技能，帮助建立科学的绩效指标，并运用数学工具科学设定绩效指标权重；同时对员工提供建议，促进绩效沟通和面谈更好地发挥作用；并在绩效考核结束时，对绩效考核实施过程进行数据评价与分析，为下一轮绩效计划优化与改进提供基础。在人才培养方面，要重视企业全体员工对于绩效管理知识制度的培养，为全体员工树立绩效管理意识；同时要加强对人力资源部门员工和各部门管理人员在绩效计划制定、数字化智能化工具应用等方面技能的培训。此外，还要加强对绩效管理实施过程的监督管控，尤其是将人力资源部门员工在绩效考核方面的表现着重列入考核范围。着力打造一支职业化、智能化、科学化的精英管理层，专业化的技术技能人才和高素质的服务型队伍，为公司发展战略和个人绩效目标的实现提供强有力的人才支撑和人力保障。

### 5.3 完善绩效管理机制

由于数据信息是管理者对员工工作效率和状态进行分析的重要根据，亟需依据每个岗位的不同特点，改善绩效管理机制，优化绩效考核模式，进而为绩效管理机制运作的合理性和有效性打下基础。绩效管理机制的改进是促进组织管理效率提高的有效方式，同时可以鼓舞员工以更加积极的态度完成共同目标，推动绩效目标的实现。第一，人力资源部应尽快调整薪酬体系，将提高绩效奖金在薪酬体系中的占比为侧重。建立绩效考核结果与员工的绩效奖金之间的奖惩机制，在建立与绩效考核结果适配度高的绩效奖金体系的同时，一定比例地提升绩效奖金在薪酬体系中的比重，以进一步提升对员工的鼓舞效果。第二，将绩效工资的搭配与员工的绩效考核挂钩，人力资源部门应下调固定工资和津贴的比例，促使部分固定津贴向绩效奖金转化，寻求固定工资与绩效工资的最佳点。第三，国有企业还应提高绩效奖金的比例，对管理类岗位增加财务指标等考核，对技术类岗位增加非财务指标，促进绩效考核与奖金分配的适配性。第四，还应构建科学的绩效申诉机制，结合企业绩效管理信息平台，畅通申诉渠道，及时掌握和了解员工对于绩效考核的反馈和看法。还应建立针对整个绩效管理过程的审计督查制度，

对绩效管理实施过程进行公平公正地审查，来提高员工的责任意识和危机意识，确保绩效考核顺利完成。

#### 5.4 提升绩效考核队伍信息化素养

在互联网、大数据时代，国有企业绩效管理人员的素质和能力将对绩效管理工作的水平产生较大程度的影响。因此，应提高绩效管理人选的科学性和合理性，同时结合绩效管理人员的技能培训，进一步提升绩效管理过程和结果的客观性和公平性，提高绩效结果的应用效果。在技能培训过程中，管理者通过邀请绩效管理领域的专家向本企业的员工传授绩效管理办法及应用模式，同时对绩效管理对绩效管理系统的操作进行模拟，并对注意事项进行说明，从而推动国有企业绩效管理的工作效率。绩效管理的信息化素养会对国有企业的整体运行效率产生影响，因此要重视过程控制，不仅要做好培训工作，而且要对后续的绩效管理技能进行审核和评估，从而更好地调动和发挥绩效管理学习人员的积极性和主动性。

#### 5.5 建立以绩效为导向的企业文化

文化能够对员工的态度和行为产生深远持久的影响，努力营造积极主动、乐于奉献的良好氛围，从而有利于绩效管理目标的实现。在国有企业中执行现代化的绩效管理体系，应构建以绩效为导向的新型企业文化，立一种公平的绩效环境，避免“老好人”等行为导致的“平均主义”现象。通过改善绩效管理体系，并进行系统培训与宣贯，提高员工对企业绩效文化的认同程度，成为日常工作的一部分。

## 第 6 章

### 结论与展望

#### 6.1 结论

本文以国有企业 Z 公司为例，通过对研究背景、目的、意义等内容的研究分析，确立研究方向和研究技术线路。通过对相关概念进行界定，并且结合激励理论、人力资源三支柱理论、绩效管理评价理论、企业信息化理论，从 Z 公司基本情况出发，对 Z 公司绩效管理进行 SWOT 分析，并在 Z 公司绩效管理内部调研的基础上，探究数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理中存在的问题。以此为前提，剖析数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理存在问题的原因，针对性地提出数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略，并在此基础上提出数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略的保障措施。具体结论如下：

1) 通过对 Z 公司绩效管理现状的分析明显发现，Z 公司在绩效管理过程中尚有改善余地。首先，该公司的绩效考核目标与企业发展战略目标关联度不高，员工对于企业发展战略的认识不够深刻；其次，该公司的绩效指标项目设置不够科学，指标权重设计也存在一定的问题；同时，进行指标评价的方式方法也不够客观；此外，该公司的绩效反馈、绩效结果应用等也并不合理，员工对于企业现行绩效管理制度的满意度较差；并且整个绩效管理过程对于智能化工具的使用也不够多，并不符合数字化背景下的绩效管理要求。

2) 通过对 Z 公司调查问卷的分析以及现状的研究，得出数字化转型升级背景下 Z 公司绩效管理存在问题，具体包括：绩效管理目标与公司战略的契合度不高；绩效考核存在主观性；绩效考核的结果反馈与应用缺乏及时性和可靠性；绩效管理的智能化程度较低；绩效管理过程中员工的参与度不足。在此基础上，进

一步分析总结出 Z 公司绩效管理存在问题的原因：管理层对绩效管理体系的作用认识不足；缺乏强有力的绩效管理机制；缺乏具有数据分析能力的管理人才；缺少强有力的保障措施。

3) 在对 Z 公司绩效管理问题和产生问题的原因深刻分析后，进一步提出数字化转型升级背景下国有企业绩效管理提升策略：将绩效目标与战略目标有机结合、提高绩效指标的科学性、加强绩效反馈与考核结果的应用、引进智能化绩效管理方法与手段、增强员工参与意识这五点。在此基础上，提出四点策略实施的具体保障措施：全面提升上级领导对绩效管理体系的理解水平；优化人力资源规划；完善绩效管理机制；提升绩效考核队伍信息化素养；建立以绩效为导向的企业文化这五大方面。

## 6.2 展望

本文对 Z 公司在数字化转型升级背景下绩效管理存在的不足进行研究，剖析该公司绩效管理中存在的问题及产生问题的原因，并以此提出优化企业绩效管理的方案。但由于笔者时间、资源和能力方面有限，本文仍存在一定的不足之处：第一，本文的调查问卷的样本范围只涉及企业部分员工，调研对象数量范围有限。受篇幅限制，本文只讨论了 Z 公司绩效管理中存在的部分问题，对其它方面的问题未深入研究讨论。例如指标权重的设置、绩效考核的技术选择等方面。第二，在数据处理方法方面，本文仅李克特量表法和统计分析方法，分析不够全面。在今后的研究中，应引入更全面合理的研究方法开展相关问题研究，提高研究的准确性和科学性，更好地将研究结论应用于国有企业的绩效管理实践中，真正达到提高绩效管理科学性、实现企业战略目标与员工个人素质提升。



## 参考文献

- Ahmed, B. , & Digital, F. (2016). *Digital Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
- Chadwick, A. (2007). Digital Network Repertoires and Organizational Hybridity. *Political Communication*, 24(3), 283-301.
- Christian, L. (2015). Servitisation and technological complexity in family and non-family firms: European evidence. *European journal of international management*, 15(2), 221-239.
- Schallmo, D. (2017). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 26-42.
- Scott, J. (2019). Workforce 4.0: The Human Side of Digital Transformation. *Chemical Engineering*, 19(12), 1-4.
- Sexton. (2004). Network DEA: efficiency analysis of organizations with complex internal structure. *Computers & operations research*, 04(9), 1365-1410.
- Tan , & Pan. (2015). The empirical study of relationship factors and cooperative rd performance-based on the perspective of cooperation experience and data in China. *International conference for the International Association for Management of Technology*, (2015), 144-153.
- Tom, G. (2014). Values-Based Supply Chains: Supporting Regional Food and Farms. *Economic Development Quarterly*, 17(1), 17-27.
- Varmazyar , & Mohsen. (2016). A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach. *Evaluation and program planning*, 16(octa), 125-140.
- Zhu, K., Kraemer, K. L. , & Xu, S. (2006). The Process of E-Business As Organizations: A Technology Diffusion Perspective. *Management Science*, (06), 1-20.
- Zhu, K. , & Xu, S. (2006). Innovation Diffusion in Global Contexts: Determinants of Post-adoption Digital Transformation of European Companies. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 601-616.

## 参考文献（续）

- Jürgen, M. (2018). *从 I 到 N*. 上海: 上海交通大学出版社.
- 曹蔚. (2021). *W 公司基层员工绩效管理体系再设计* (硕士学位论文). 西北大学, 中国.
- 崔森. (2015). *服务型企业数字化转型的影响因素研究* (硕士学位论文). 长春工业大学, 中国.
- 冯娇娇. (2021). 大数据背景下事业单位人力资源绩效管理创新的思考. *财经界*, (33), 197-198.
- 冯力. (2021). *Y 电力物资公司绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 贵州财经大学, 中国.
- 顾影. (2016). 人力资源绩效管理的体系构建问题. *中国经贸*, 2016(16), 76.
- 郭云武. (2018). *中小企业数字化转型双维能力与绩效关系研究* (硕士学位论文). 浙江大学, 中国.
- 贾佳. (2021). *Z 公司销售人员绩效管理优化研究*. *现代营销(学苑版)*, (07), 130-131.
- 金碚. (2004). *国有企业根本改革论*. 北京: 北京出版社.
- 李键. (2007). *宝钛集团有限公司绩效管理体系的改进与再设计* (硕士学位论文). 河北工业大学, 中国.
- 李梅君. (2020). 浅议三支柱模型在人力资源管理转型升级中的作用. *现代商业*, 2020(20), 80-81.
- 李晓飞. (2021). *Z 汽运公司绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 青岛大学, 中国.
- 李晓梅. (2013). *基于 PDCA 循环的基层国税部门绩效管理改进研究* (硕士学位论文). 山东大学, 中国.
- 李新花, & 王伟. (2021). 基于平衡计分卡的企业绩效管理. *现代企业*, (06), 30-31.
- 廖家财. (2021). 数字经济背景下国有企业资产保值增值研究——以国家质量基础设施为分析视角. *社会科学家*, (03), 97-103.

## 参考文献（续）

- 林耿堃, & 龚庆. (2021). 国有企业数字化转型的现状和突破. *山东电力高等专科学校学报*, (05), 40-43+61.
- 林衍. (2021). 关于国企人力资源管理中的绩效考核问题及对策研究. *中国市场*, (07), 93-94.
- 林颐筠. (2021). *基于平衡计分卡的厦门A广告公司绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 华侨大学, 中国.
- 刘贝妮. (2015). 企业科技创新人才“能绩积分”自选式激励机制研究. *中国人力资源开发*, (22), 25-30.
- 刘慧敏. (2021). *中小型民营企业绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 山西大学, 中国.
- 刘慧敏. (2021). *中小型民营企业绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 山西大学, 中国.
- 刘鹏飞. (2018). 传统产业的数字化转型. *人民论坛*, (26), 87-89.
- 刘颖. (2016). 从HR到业务合作伙伴——浅谈人力资源管理变革中的HRBP胜任力构建与发展. *办公室业务*, 2016(15), 134+136.
- 逯韬. (2018). *工程项目管理中的绩效管理* (硕士学位论文). 西南科技大学, 中国.
- 马海刚, 彭剑锋, & 西楠. (2017). *HR+三支柱: 人力资源管理转型升级与实践创新*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 孟凡生, & 赵刚. (2018). 传统制造向智能制造发展影响因素研究. *科技进步与对策*, (01), 66-72.
- 倪成林, 周楚煌, 黄继伟, & 刘敏銮. (2021). 陶瓷产业数字化转型升级的思考与建议. *佛山陶瓷*(11), 38-41.
- 聂绮莉. (2020). 互联网企业HRBP成长路径优化. *现代营销(经营版)*, 2020(04), 153-154.
- 戚聿东, 杜博, & 温馨. (2021). 国有企业数字化战略变革: 使命嵌入与模式选择——基于3家中央企业数字化典型实践的案例研究. *管理世界*, (11), 137-158+10.

## 参考文献（续）

- 邱浩然, & 徐辉. (2022). 数字化转型对农业企业绩效的影响. *统计与决策*, (03), 90-95.
- 任雪平. (2020). *商业银行零售业务数字化转型战略研究* (硕士学位论文). 兰州大学, 中国.
- 宋海平. (2015). *H公司既有建筑设施组织绩效管理策略研究* (硕士学位论文). 北京交通大学, 中国.
- 宋明远. (2022). *W国有企业销售人员绩效评价体系优化研究* (硕士学位论文). 山东财经大学, 中国.
- 孙秋红, & 张素华. (2000). 多维动态考评. *中国人力资源开发*, (02), 28-29.
- 万融. (2013). *商品学概论*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 王丹识, & 王荣博. (2021). 煤炭企业数字化转型现状、问题研究及建议. *中国煤炭*, (12), 7-11.
- 王赫. (2014). *C市国税系统绩效考评优化设计* (硕士学位论文). 吉林财经大学, 中国.
- 王华. (2018). 油气企业数字化转型需求与实践. *计算机与应用化学*, (01), 80-86.
- 王晓燕. (2016). 一种基于数据集成工具的异构数据集成的分析与设计. *办公自动化*, 21(01), 56-59+20.
- 魏想明, & 曾宇阳. (2020). 大数据背景下企业绩效管理创新的路径分析. *企业改革与管理*, (24), 113-115.
- 习婧文, & 张正堂. (2016). 企业构建人力资源共享服务中心的关键要素——COST模型. *中国人力资源开发*, 2016(12), 36-33+39.
- 许欢. (2013). *军队事业单位基层员工绩效管理研究* (硕士学位论文). 上海师范大学, 中国.
- 许美荣. (2016). *S公司重组背景下的员工满意度测评与提升策略研究* (硕士学位论文). 山东财经大学, 中国.
- 薛彦波. (2020). 大数据背景下建筑企业绩效管理探讨. *时代经贸*, (14), 76-77.

## 参考文献（续）

- 杨晓庆. (2017). *H 公司绩效管理方案优化设计* (硕士学位论文). 山东大学, 中国.
- 叶仁荪. (2005). *国有企业员工离职动因分析* (博士学位论文). 西南交通大学, 中国.
- 袁懿. (2021). *北京方电公司绩效管理体系优化研究* (硕士学位论文). 华北电力大学, 中国.
- 袁勇. (2017). 基于 Linux 平台的高校 CMS 研究和应用. *无线互联科技*, (08), 135-136.
- 张鼎昆. (2001). 人类绩效技术及其在企业中的应用. *中国管理科学*, (02), 75-80.
- 张冠男. (2012). *当代中国国有企业文化建设问题的哲学思考* (博士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 张利. (2016). 绩效管理——执行力的管控手段. *现代经济信息*, (07), 29.
- 张良. (2021). 加快数字化转型赋能国有企业高质量发展. *数据*, (012), 32-35.
- 张榕. (2015). 国企中现代人力资源管理的几点看法. *新丝路(下旬)*, (09), 64-65.
- 张惟程. (2021). *东北 C 航天企业人才招聘问题研究* (硕士学位论文). 四川师范大学, 中国.
- 张险峰. (2011). *影响国有企业绩效的理论及实证研究* (博士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 郑方辉, & 廖鹏洲. (2013). 政府绩效管理: 目标、定位与顶层设计. *中国行政管理*, (05), 15-20.
- 朱栩莹, & 赵亮. (2018). 基于“三支柱”理论的 e-HR 系统建设路径探析. *甘肃高师学报*, 23(02), 104-107.



附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

### 调查问卷说明:

本调查问卷为绩效管理调查, 共有 25 个问题。

您可以匿名填写此份调查表, 本调查问卷任何信息都将严格受到保密, 所以您可以放心作答。当有超过 50% 的题目不作回答时, 本问卷将作无效处理, 请您按实际情况作答。

1. 您的性别是

A. 男 B. 女

2. 您在 Z 公司的工作年限是

A. 0-1 年 B. 1-2 年 C. 2-3 年 D. 3 年以上

3. 您的年龄

A. 30 岁及以下 B. 31-40 岁 C. 41-50 岁 D. 50 岁以上

4. 您的文化程度

A. 高中及以下 B. 大专 C. 本科 D. 研究生及以上

5. 请问您在什么部门工作?

---

6. 您是

A. 基层员工 B. 主管 C. 部门经理 D. 高层管理者 E. 其他人员

7. 您清楚贵公司的发展战略

A. 完全不清楚 B. 不清楚 C. 略微清楚 D. 基本清楚 E. 完全清楚

8. 您认为贵公司的绩效实施方案充分反映了贵公司的发展战略

A. 完全不认同 B. 不认同 C. 略表认同 D. 基本认同 E. 完全认同

9. 您十分清楚贵公司的绩效管理 & 绩效考核制度

A. 完全不认同 B. 不认同 C. 略表认同 D. 基本认同 E. 完全认同

10. 贵公司的绩效实施方案充分征求了员工的意见

A. 完全不认同 B. 不认同 C. 略表认同 D. 基本认同 E. 完全认同

11. 在实施绩效方案的过程中, 绩效考核人员与被考核人员积极紧密沟通

A. 完全不认同 B. 不认同 C. 略表认同 D. 基本认同 E. 完全认同

12. 绩效管理部门能够为被考核人员的绩效目标的实现提供行之有效的帮助

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

13.绩效指标构成中更侧重硬指标（以统计数据为基础，运用数学工具求得评价结果）而不是软指标（通过人的主观评价得出评价结果的评价指标）

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

14.绩效评价指标以定量指标为主

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

15.您是依据绩效考核指标要求开展工作的

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

16.您认为贵公司的绩效管理不仅是为了绩效奖金的分配

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

17.贵公司的绩效考核是人员岗位调整和晋升的重要依据

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

18.贵公司的绩效考核结果能够及时公开进行公示

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

19.您认为绩效考核工作十分公平

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

20.您认为贵公司的绩效考核有科学的数据支持

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

21.针对绩效考核结果贵公司能够开展及时有效的绩效面谈

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

22.和上级的交流对您绩效的改善作用十分明显

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

23.您认为贵公司的绩效考核对于下一步工作的改善具有显著作用

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

24.您对贵公司的绩效管理体系十分满意

A. 完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

25. 您对绩效考核评价十分满意



A.完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

26.贵公司绩效结果真实公正

A.完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

27.贵公司绩效考核信息来源精确

A.完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

28.您与绩效考核者对工作的理解和认识没有偏差

A.完全不认同 B.不认同 C.略表认同 D.基本认同 E.完全认同

29.您对公司现行绩效管理体系有什么意见或建议？

此问卷中，题目 1 至 6 属于对个人情况的调查，来源于基础问卷内容。题目 7 至 8 来源于刘慧敏(2021)《中小型民营企业绩效管理体系优化研究》，题目 9、11、13、15、16 来源于袁懿(2021)《北京方电公司绩效管理体系优化研究》，题目 10、12 来源于张险峰(2011)《影响国有企业绩效的理论及实证研究》，题目 14、17、18、20、21 来源于曹蔚(2021)《W 公司基层员工绩效管理体系再设计》，题目 19、22 至 28 来源于许美荣(2016)《公司重组背景下的员工满意度测评与提升策略研究》，29 为开放性题目。

在问卷调查中，题目是整个的核心，在此问卷中提出的问题所得到的答案必须要可靠、真实、有价值。主要使用两个方法：专题小组讨论和个人访谈。专题小组讨论主要是确定题目的主体，个人从两个方面入手：检验有关人员被问的预设；问卷中出现的专业术语或概念解析的被理解性。其次通过深度个人访谈，采访前几位被问卷者：对问题的理解；是否对术语清晰；对于选项设置是否精确能够表达；询问被问卷者是否能提供正确答案。

## 个人简介

姓 名	甘伟健
出生日期	1997 年 06 月 11 日
出生地	广西百色市
教育背景	本科：广西财经学院 专业：会计，2020 年 06 月 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022 年 12 月
联系地址	广西百色市
联系邮箱	574983910@qq.com

