



國立高雄應用科技大學  
企業管理系  
高階經營管理碩士在職專班  
碩士論文

在中國大陸推行績效管理之行動研究

-以中國大陸 T 公司為例

**T An Action Research on Implementing Performance  
Management in Mainland China-Case Study T.  
Corporation**

研究生：龍立明

指導教授：黃義俊 博士


中華民國 105 年 6 月

在中國大陸推行績效管理之行動研究  
-以中國大陸 T 公司為例

**An Action Research on Implementing Performace Management in  
Mainland China-Case Study T. Corporation**

國立高雄應用科技大學  
企業管理系高階經營管理碩士在職專班  
碩士論文

研究生：龍立明  
指導教授：黃義俊 博士



**A Thesis  
Submitted to  
Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences  
In Partial Fulfillment of Requirements  
For the Degree of Master of Business Administration**

**June 2016  
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China**

**中華民國 105 年 6 月**

# 在中國大陸推行績效管理之行動研究

## -以中國大陸 T 公司為例

研 究 生：龍立明

指 導 教 授：黃義俊 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理碩士在職專班

### 摘 要

中國大陸於 1992 改革後，造就經濟的發展，然而民營企業與國營事業亦面臨殭屍企業的困境。因此引進台灣顧問業推行「績效管理」的實務經驗勢在必行。回顧有關「績效管理」的相關文獻，較缺乏「績效觀察」與「績效輔導」的探討。因此本研究，建構完整的績效管理模式為：建立績效標準、績效觀察、績效評估、績效面談、績效輔導等五個步驟。

在研究方法上，本研究採用行動研究法透過六公司的多重個案，研究發現：

1. 建立績效標準時:各部門都能由上而下做充分溝通。
2. 績效評估之前，先試行一段時間做績效觀察，提早發現問題，修正目標。
3. 績效評估正式實施後，配合即時獎勵，提升士氣。
4. 績效評估時，對於未達標人員，實施績效面談找出關鍵原因。
5. 對於長期得不到改善的部門，列入績效輔導的重點項目。
6. 老板全程參與企業改革，全力支持顧問推行『績效管理』改善方案。

本研究的研究成果，可供中國大陸相關企業，未來推行「績效管理」的借鏡與參考。

關鍵詞: 績效管理、行動研究、多重個案

# An Action Research on Implementing Performance Management in Mainland China-Case Study T.Corporation

Student: Lung Li-ming

Advisor: Dr. Yi-Jun Huang

Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences

## ABSTRACT

The Chinese economy experienced rapid growth following the economic revolution in 1992, however enterprises both private and state-owned faced difficulties in managing stagnant performances. Implementing the practical economy experience by the business consulting industry seems an action that must be done

Seldom do most performance management literature explore Performance Observation and Performance Coaching, therefore this thesis research will aim to cover the five steps in the performance management models; Establishing Performance Standards, Performance Observations, Performance Evaluations, Performance Interviews and Performance Coaching.

This thesis utilizes the action research method applied to six individual performance management scenarios. The results are presented below,

1. While establishing Performance Standards, each department can effectively conduct top-down communication.
2. Before Performance evaluation, it's necessary to launch performance observation first, discover the problem and revise the target.
3. It is necessary to give rewards according to the performance.

4. Conduct performance interview to find underlying reasons in underachieving performance standards.
5. Continuous underperforming departments should undergo key performance coaching.
6. The CEO or General Manager must participate and fully support the company wide Performance Management implementation.

This research can provide guiding reference to companies in Mainland China for Performance Management.

Keywords : Performance Management 、 Action Research 、 Multiple Cases.



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

中國大陸於 1992 年改革開放後，民營企業發展迅速，當時只重視企業規模大小及短期利益，不重視產品質量、售後服務及利潤的合理性，只重視大量複製競爭者的產品，不願投資研究開發技術，長期下來企業失去了核心競爭力，免不了走上紅海價格策略戰。企業長期處於惡性循環價格戰，銷售產品沒有合理的利潤，員工福利得不到保障，勞資關係趨於緊張。企業效率不斷的下滑，紛紛面臨優勝劣汰的命運，造成所謂的殭屍企業(李克強, 2016)

面對中國大陸績效不彰的民營企業及產能過剩的國營僵屍企業，有一些企業選擇了請顧問來輔導。借用台灣顧問業推行「績效管理」實務管理經驗，有效提升整體管理水平，共同參與推行「績效管理」專案。從中找出一片藍海策略，為企業注入新的生命力。為能提升企業的績效，台灣顧問業陸續推出一系列的品質系統專案輔導。剛開始以推行 ISO9000/TS16949 認證為主要經營項目，當時企業配合 ISO9000/TS16949 認證，企業以『品質政策』為戰略目標。為實現企業戰略目標，各部門制訂相應的績效關鍵指標 KPI，由下而上的展開，共同完成企業的戰略目標。

2006 年成為顧問界的輔導分水嶺，大部分顧問業意識到，ISO 品質系統對提升企業整體管理水平及員工工作積極性是不足的，因此紛紛的導入企業推行「績效管理」為核心專案。經本研究整理，顧問產業在中國大陸的發展重點可分為四個階段：

### 1. 1990-2002：

改革開放初期外商投資設廠並不多，顧問公司導入生產合理化居多，到了 1994 年 ISO9002 開始引進，各部門導入關鍵 KPI，與人力資源部整合，將各部門推行 ISO 制定的 KPI，列入人力資源部對員工的績效考核。

2. 2002-2006：

ISO9000 在中國大陸已經有 60% 以上公司通過了認證，ISO9000 輔導與認證趨於飽和狀態，顧問公司在行銷策略上也紛紛轉型。

3. 2006-2015：

顧問業主要以精益生產與績效管理整合規劃與推行，作為輔導公司的核心專案課程。

4. 2015-2016：

回歸到 1990 年合理化改善，還是以企業最基礎、最核心的生產管理改善手法為輔導核心課程，為精益生產及績效管理推行奠下良好的基礎。

基於以上的論述，績效管理在中國大陸推行是當前重要議題，如何能有效推行「績效管理」是目前大陸企業所面臨的共同瓶頸，也是顧問產業在中國大陸發展的好契機，這也是本研究認為此次論文以：「中國大陸推行績效管理為議題」一個值得且重要的探討議題。



## 第二節 研究動機

所謂「績效管理」是指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識的基礎上，通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情和提高員工的能力和素質，以達到改善公司績效的效果(黃賀，2013)。績效管理所涵蓋的內容很多，它所要解決的問題主要包括：如何確定有效的目標？如何使目標在管理者與員工之間達成共識？如何引導員工朝著正確的目標發展？如何對實現目標的過程進行監控？如何對實現的業績進行評價和對目標業績進行改進？績效管理中的績效和很多人通常所理解的「績效」不太一樣。

在績效管理中，我們認為績效首先是一種結果，即做了什麼；其次是過程，即是用什麼樣的行為做的；第三是績效本身的素質。因此績效考核只是績效管理的一個環節。績效管理是通過管理者與員工之間持續不斷地進行的業務管理循環過程，實現業績的改進，所採用手段為 PDCA 持續改進的管理循環。

本研究回顧績效管理的相關研究，發現大致從平衡計分卡(吳隆堃，2012、周建維，2002、巫俊徹，2009、黃世德，2007、許美惠，2006)、績效管理模式(鐘肇炬，2003、袁芳煌，2001、曾寬鴻，2008、沈雪娥，2003、葉亦珊，2009、曾振興，2007、謝孟君，2013、黃貫中，2013、劉金山，2006)，文獻中較少論述「績效觀察」的實施時機及方法。再者，另一些研究亦探討績效管理模式(林禮模，2003、王俊富，2007、李郁卿，2002、陳進樹，2004、黃貫中，2013)，但是較少論述「績效輔導」的時機及方法。基於以上的文獻回顧發現，有許多研究探討「績效管理模式」，但是缺乏「績效觀察」與「績效輔導」這兩個步驟。因此，本研究動機之一在於建立完整的「績效管理」模式。

再者，績效管理模式的研究方法有的採用量化研究，有的採取多重決策模式，抑或是單獨個案公司的探討。較缺乏多公司以及績效實施的前後比較。因此，本研究動機之二在於應用「行動研究」法，並使用多重個案，驗



證本研究建構的「績效管理模式」的可行性以及績效實施的前後比較。所謂「行動研究」呢？就字面意義而言，行動研究一詞同時隱含著「行動」與研究雙重的意義，也就是說實務行動與研究兩者必須是整合一起的。行動研究最重要的價值在於研究者就是實務工作者，研究動機是出於實務工作者在實務工作過程所遭遇到的問題與困難；實務工作者為了找出適當的解決策略與方法，並期望透過研究發現找出問題解決的有效策略(潘淑滿，2013)。回顧有關行動研究的相關研究(日惠季，2011、蘇郁雯，2013、黃氏英，2013、許仁馨，2013、郭希慧，2013)。大部份都是教育方面以教學改善為主題的行動研究，尚未應用於企業管理的相關議題。基於顧問業輔導企業「績效管理」模式與行動研究架構(榮泰生，2014)極為類似，從發現問題、分析問題、擬定計畫、收集資料、試行、修正等步驟。因此，本研究應用行動研究法，探討中國大陸企業「績效管理」的議題，為本研究動機之二。

綜上所述，本研究進一步以六個中國大陸企業的個案，進行「績效管理」之行動研究法的探討，做為本次研究的主要議題。

### 第三節 研究目的

中國大陸改革開放後，民營企業迅速崛起，企業處於高速發展期，當時大部分企業只重視短期利益，不追求產品品質及顧客服務，到了中國加入 WTO 後，中國企業將直接參與國際競爭，按照國際遊戲規則來做事，中國企業所面臨的外部環境會大大改善，資金、技術、管理理念及方法引進將更加方便，這會給以具有國際競爭力的企業，帶來更多的發展機會和廣闊的發展空間。中國加入 WTO 後，企業面臨的最大問題是管理，如何能事半功倍，可借用台灣顧問業推行「績效管理」實務管理經驗，有效提升整體管理水平，共同參與推行「績效管理」專案，從中找出一片藍海策略，為企業注入新的生命力。本研究之目的有三：

#### 1. 建構績效管理的整體模式

基於「績效觀察」與「績效輔導」這兩個步驟，對於绩效管理的重要，因此，本研究透過深入的文獻探討，可建構出完整的「績效管理」模式。

#### 2. 以行動研究法探討「績效管理」的實踐

在文獻探討中行動研究法，大都以教學改善為主題的，尚未對企業「績效管理」推行以行動研究做深入探討。基於顧問業輔導企業「績效管理」模式與行動研究架構極為類似。因此，本研究應用行動研究法，探討中國大陸企業「績效管理」的實踐，為本研究目的之二。

#### 3. 以六家公司推行「績效管理」為本研究的個案探討指標

顧問以中國大陸推行「績效管理」六家公司個案為探討指標，目的能應用探討出的绩效管理整體模式，來輔導企業所面臨困境的瓶頸，經六家公司個案輔導後效果對比分析，整理出哪些是成功及失敗的關鍵因素。

綜上所述，本研究在建構「績效管理」的整體模式，將此绩效管理整體模式應用在六個中國大陸企業的個案，同時有效進行改善前與改善後對比的「績效管理」之行動研究法探討，此為本研究的三個目的。

## 第四節 研究流程

1.發現問題	
2.釐清議題	
3.確立命題	第一章 緒論
.....	
4.次級資料收集	
5.文獻探討	
中國大陸顧問產業的探討 績效管理探討 行動研究法之探討	
6.建立理論架構	第二章文獻探討
.....	
7.選擇研究方法	
8.行動研究設計	
組織形態法 專業形態法	第三章研究方法
.....	
9.行動研究執行	
建立績效標準 績效觀查 績效評估 績效面談 績效輔導	
10.行動研究結果分析	
資料分析 深度訪談紀錄解讀	第四章結果與分析
.....	
11.建構績效管理整體模式	
結論及後續研究建議	第五章結論與建議

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. ISO/TS 16949(2009)，(取得日期:2016年5月 15日)。  
[http://www.afnor.com.tw/tw/node\\_30601/certifications/iso-ts-16949](http://www.afnor.com.tw/tw/node_30601/certifications/iso-ts-16949)
2. MBAlib智庫百科(2016)，(取得日期:2016年5月15日)。  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/TL9000%E8%AE%A4%E8%AF%81>
3. 日惠季(2011)。文本討論提升國中學生學業希望感之行動研究。國立台灣範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
4. 王俊富(2007)。建構動態之企業績效管理新模式-以醫院為例。私立義守大學管理科學系碩士論文，未出版，高雄市。
5. 吳隆堃(2012)。以平衡計分卡探討公民營事業投資開發航太工業區績效管理之研究-以A公司為例。國立交通大學高階管理系碩士論文，未出版，新竹市。
6. 巫俊徹(2009)。平衡計分卡應用於營建工程專案績效管理實務之探平衡計分卡應用於營建工程專案績效管理實務之探討--以T公司為例。私立逢甲大學土木工程系碩士論文，未出版，台中市。
7. 李克強(2016)，(取得日期:2016年1月20日)。  
<http://www.epochtimes.com/b5/16/1/29/n4628785.htm>
8. 李郁卿(2002)。推動以均衡計分卡為基礎的績效管理制度之個案研究-以外商食品公司為例。國立中山大學人力資源管理系碩士論文，未出版，高雄市。
9. 沈雪娥(2003)。以平衡計分卡在醫院護理部績效管理的應用設計-以雲林縣某區域醫院為例。國立雲林科技大學工業管理系碩士論文，未出版，台中市。
10. 周建維(2002)。企業供應鏈流程即時性績效管理之研究。國立成功大學EMBA碩士論文，未出版，台南市。

11. 周春切(2004)。以平衡計分卡觀點建構資訊電子業績管理系統之研究。國立成功大學EMBA碩士論文，未出版，台南市。
12. 周海濤、李永賢、張蘅(2014)。個案研究設計與方法(四版)。(圖書出版股份有限公司)。台北市：五南。
13. 林禮模(2003)。行政機關策略性績效管理之研究-以經濟部為例。國立政治大學行政管理系碩士論文，未出版，台北市。
14. 林宗銘(2004)。經營管理的行動研究:QS9000、績效管理及提案制度之推動。國立屏東科技大學企業管理系碩士論文，未出版，屏東市。
15. 袁芳煌(2001)。工作評估、績效管理與薪資管理之關係應用於實務之研究-以國內製造業為例。私立元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
16. 章哲(2003)。職業經理十項管理訓練(初版)。北京市:中國社會科學出版社。
17. 許仁馨(2013)。品格教育融入音樂戲劇教學的行動研究-以五年級學生為例。國立新竹教育大學音樂系碩士論文，未出版，新竹市。
18. 許美惠(2006)。建構不銹鋼產業績效管理系統之研究。南台科技大學工業管理系碩士論文，未出版，台南市。
19. 郭希慧(2013)。以協同教學建構竹工藝培力模式之行動研究。國立雲林科技大學創意生活設計系碩士論文，未出版，台中市。
20. 陳進樹(2004)。專案績效管理模式建構之研究。國立台灣科技大學營建工程系碩士論文，未出版，台北市。
21. 曾寬鴻(2008)。平衡計分卡與人員績效管理相對關係之研究-以面板廠C公司為例。南台科技大學工業管理系碩士論文，未出版，台南市。
22. 曾振興(2007)。國民小學校長辦學績效管理系統建構之研究。國立台北教育大學教育政策與管理系碩士論文，未出版，台北市。
23. 黃賀(2013)。組知行為影響力的形成與發揮(二版)。新北:前程文化事業有限公司。

24. 黃氏英(2013)。中國武術融入初級華語教學之行動研究。中原大學應用華語文系碩士論文，未出版，桃園市。
25. 黃世德(2007)。電信電力系統工程e化績效管理之研究。國立成功大學工程管理系碩士論文，未出版，台南市。
26. 黃貫中(2013)。以人力資源管理中的績效管理層面來探討及研究跨國企業的成功因素-從太陽能產業設備S公司為例。私立逢甲大學經營管理碩士論文，未出版，台中市。
27. 葉亦珊(2009)。建構半導體公司研發人員績效管理指標層級架構。國立清華大學工業工程系碩士論文，未出版，新竹市。
28. 榮泰生(2014)。圖解研究方法(初版)。台北市:五南圖書出版股份有限公司。
29. 劉金山(2006)。績效管理暨績效獎金制度之研究-以桃園縣政府警察局為例。開南大學公共事務系碩士論文，未出版，桃園市。
30. 潘淑滿(2013)。質性研究理論與應用(初版)。台北市:心理初版社。
31. 蔡清田(2013)。社會科學研究方法新論(初版)。台北市:五南圖書出版股份有限公司。
32. 謝孟君(2013)。宜蘭縣政府績效管理制度之研究。私立佛光大學公共事務學系碩士論文，未出版，宜蘭市。
33. 蘇郁雯(2013)。生命教育融入高中美術課程之行動研究。國立台灣師範大學美術學系博士論文，未出版，台北市。
34. 鍾肇炬(2003)。績效管理活動與績效成效之關聯性研究-以海峽兩岸之比較。國立中央大學人力資源管理系碩士論文，未出版，中壢市。
35. 蘇州冉通管理諮詢，(取得日期:2016年5月15日)。  
<http://tieba.baidu.com/p/3045832422>