

嘉华电缆公司中层管理人员绩效考核体系优化研究

李 萌

黑龙江科技大学管理学院, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2025年2月9日; 录用日期: 2025年2月25日; 发布日期: 2025年3月17日

摘 要

电缆制造企业若要在市场竞争中取得优势地位, 必须依靠人力资源优势。中层管理人员是企业发展的核心力量, 因此中层管理人员绩效考核对于电缆制造企业来说是必须深入研究分析的一项重要课题。本文研究的制造业问题具有一定的普遍性, 通过分析嘉华电缆公司的绩效考核问题以及解决方案也可以为同类型企业提供参考, 对制造业人力资源绩效管理的发展具有现实应用意义。

关键词

中层管理人员, 绩效考核体系, 优化研究

Research on the Optimization of the Performance Appraisal System for Middle-Level Managers in Jiahua Cable Company

Meng Li

School of Management, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

Received: Feb. 9th, 2025; accepted: Feb. 25th, 2025; published: Mar. 17th, 2025

Abstract

Cable manufacturing enterprises must rely on human resources advantages to gain a favorable

position in market competition. Middle-level managers are the core force of development, so the performance appraisal of middle-level managers is an important topic that cable manufacturing enterprises must study and analyze in depth. The manufacturing problems studied in this article have a certain universality, and the analysis of the performance appraisal problems of Jiahua Cable Company and the solutions can also provide references for similar enterprises, and have practical applications for the development of human resources performance management in manufacturing enterprises.

Keywords

Middle-Level Managers, Performance Appraisal System, Optimization Research

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

制造业是一个国家经济发展的基础，是提升国家综合竞争力和国际地位的必要手段。作为国民经济中最大的配套行业之一，电线电缆在我国经济社会中占有重要地位。随着我国电力、通讯等行业的发展，对电缆制造业的专业度和质量提出了新的要求。因此，电缆制造企业若要在市场竞争中取得优势地位，必须依靠人力资源优势[1]。中层管理人员是企业发展的核心力量，在企业管理中肩负着承上启下的使命，因此中层管理人员绩效考核对于电缆制造企业来说是必须深入研究分析的一项重要课题。

嘉华电缆公司从建立以来有一套较为完善的企业管理制度，但随着社会发展带来产业要求的升级和企业规模的扩大导致原有绩效制度逐渐不能满足当前发展需要。对于生产制造公司来说，中层管理人员的绩效关系着公司是否能够可持续发展，绩效考核是促进中层管理人员的潜能得以最大限度发挥的有效工具。

本文选题以嘉华电缆公司中层管理人员绩效考核体系为研究对象，在学习和借鉴绩效考核相关理论的基础上，结合公司实际案例，探索企业中层管理人员绩效考核体系优化对策。

2. 嘉华电缆公司中层管理人员绩效考核体系现状分析

嘉华电缆公司成立于 1983 年，是一家集研发、生产、营销为一体的中小型电缆制造企业。公司设立了九个部门，分别是：研发部、财务部、采购部、技术部、人力资源部、市场部、销售部、行政部、市场部。公司现有员工 380 人，其中属于本文研究对象的中层管理人员共 48 人。本次调研采用问卷形式，发放 48 份调查问卷，且全部回收，并均为有效问卷，回收有效率为 100.00%。问卷设计涵盖基本信息和现行中层管理人员绩效考核体系相关问题，如绩效考核评价、考核方式以及反馈沟通等多方面。剔除问卷中的不可量化问题，最终保留 10 个可量化题目，并对其进行信效度检验，检验结果如表 1 和表 2。

Table 1. Reliability
表 1. 信度

| Cronbach's Alpha | 项目个数 |
|------------------|------|
| 0.913 | 10 |

Table 2. Validity
表 2. 效度

| | | |
|----------------------------|------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 测量取样适当性 | | 0.715 |
| Bartlett 的球形检定 | 近似卡方 | 324.135 |
| | df | 45 |
| | Sig. | 0.000 |

根据表 1 和表 2 的信效度检验结果，问卷的信度和效度均达到了较高的水平。表 1 中 Cronbach’s Alpha 值为 0.913，表示问卷具有较高的内部一致性，信度良好。表 2 中，Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)值为 0.715，表明样本适合进行因子分析，而 Bartlett 球形检验的显著性为 0.000，进一步证明了数据的适用性和因子分析的有效性。因此，问卷的信效度较为可靠，能够为后续分析提供充分支持。

在嘉华电缆公司绩效考核评价方面，现行的主要评价方式是员工自评与直属领导评价。然而，绩效考核评价的维度缺乏全面性与客观性，没有考虑到同级同事和下属的反馈，这使得评价的有效性受到影响。根据问卷调查结果，约 62.50%的中层管理人员表示，当前的绩效考核指标设计未能全面反映其工作成效，体现出公司在考核指标的科学性方面的不足。

绩效考核的设计应当考虑中层管理者不仅需要具备业务能力，还需要有较强的部门协调能力与管理能力。58.33%的被调查者认为，现有的绩效考核评价维度无法有效涵盖这一点，导致考核评价的局限性。这一问题的存在，使得绩效考核未能全面反映出中层管理人员的工作表现和企业战略目标的实现。

绩效考核的权重设置问题也亟待解决。调查数据显示，约 66.67%的中层管理人员对公司目前的考核权重设计不满意，认为权重设置无法科学衡量工作成效，并且缺乏与实际企业发展阶段的匹配。随着企业的发展，人员规模扩大，部门架构逐渐复杂，原有的考核权重设置往往不能准确反映各个部门及人员的实际工作情况，进而影响绩效评估的准确性。

另外，绩效考核的沟通与反馈机制存在显著不足。71.74%的中层管理人员表示，绩效考核结果反馈不足，尤其是在考核结果不理想时，缺乏及时有效的反馈沟通渠道。通过访谈得知，虽然有少部分人员会与上级沟通，但大多数中层管理人员对于考核结果的理解并不清晰，也不知道如何改进。64.58%的受访者反映，公司未建立有效的申诉和反馈机制，导致绩效反馈未能及时传达，反馈效果也不理想，进而影响了绩效考核的实际效果。

3. 嘉华电缆公司中层管理人员绩效考核体系优化方案

3.1. 绩效考核体系指标设计

3.1.1. 财务维度指标

财务维度是绩效考核中的核心部分，主要反映公司的盈利能力和运营效益[2]。在嘉华电缆公司，财务目标包括成本管控、营运能力、报废率和利润能力等多个维度。为了确保这些财务目标的实现，我们通过层次分析法(AHP)来计算每个指标的权重。首先，通过绩效专家组对财务维度下的各项指标进行两两比较，分析它们对公司财务健康的重要性。在两两比较的过程中，专家们依据每个指标在公司经营中的作用和战略目标的重要性，给出评分。例如，营运能力被认为比成本管控更为重要，因此其得分较高，最终在权重分配中，营运能力占据 30.00%的比重，而成本管控占 25.00%。报废率和利润能力的权重分别为 20.00%和 25.00%，反映了它们对财务目标实现的支持程度。

3.1.2. 客户维度指标

客户维度在绩效考核体系中起到了至关重要的作用，旨在提升客户满意度、品牌知名度和客户忠诚

度。嘉华电缆公司重视“客户为核心”的战略理念，因此客户维度的指标设计着重考虑了顾客满意度、品牌知名度、客户购买便捷性和客户忠诚度等。为了科学地确定客户维度的各项指标权重，首先专家组通过两两比较，评估每个指标在提升客户满意度和品牌认可度中的相对重要性。通过层次分析法计算后，问卷调查数据显示，客户满意度被认为是最重要的，因其直接关系到品牌的长期发展，因此该指标的权重为 35.00%；其次是品牌知名度，占 30.00%；客户忠诚度和购买便捷性占比为 20.00%和 15.00%，体现了品牌的长期影响力和客户的消费体验。

3.1.3. 内部运营维度指标

内部运营维度专注于公司日常运营的效率和质量，涵盖了品牌建设、科研转化能力、生产安全管理、强化产品质量控制等方面[3]。在这一维度的设计中，层次分析法被用来评估每个运营指标的重要性的影响程度。首先，专家组对这些运营指标进行了两两比较，评估它们对公司日常运营效率的影响。例如，专家组认为品牌建设和科研转化能力是内部运营中最为关键的指标，因此它们的权重分别为 25.00%和 25.00%。其次，生产安全管理和产品质量控制分别占 20.00%和 30.00%，反映了公司在确保产品质量和运营安全方面的战略投入。通过层次分析法的计算，这些权重的分配更好地体现了公司在提升品牌、技术创新和质量控制方面的战略重点。

3.1.4. 学习与成长维度指标

学习与成长维度主要反映了公司未来发展的潜力，尤其是人力资本、信息资本和组织资本。为了保持企业的持续竞争力，嘉华电缆公司高度重视人才培养和组织能力的建设[4]。在学习与成长维度的指标权重确定中，层次分析法被用来分析人力资本、信息资本和组织资本的重要性。通过专家组的两两比较，人力资本(如管理人员再教育和员工职业培训)被认为是最重要的因素，其权重为 40.00%。信息资本(如顾客反馈系统建设)的权重为 30.00%，而组织资本(如企业文化塑造和流程优化)的权重为 30.00%，这反映了公司对员工能力提升和内部流程优化的重视。

3.1.5. 绩效考核体系指标权重设计

绩效考核体系的设计通过层次分析法来确定各维度和指标的权重。在层次分析法中，专家组首先对所有维度进行两两比较，随后对每个维度下的各项指标进行类似的比较[5]。专家组的评分结果通过一致性检验确保其科学性，最后根据 AHP 算法计算出每个维度和指标的最终权重。经过分析后，财务维度、客户维度、内部运营维度和学习与成长维度的最终权重分别为 30.00%、25.00%、35.00%和 20.00%。

3.2. 绩效考核主体优化

嘉华电缆公司现有的绩效考核主体主要依赖直属领导和员工自评，缺乏多元化的反馈来源。为了提高考核的客观性和全面性，建议引入 OKR(目标与关键结果法)的“透明度”和“多方对齐”原则，增设平级同事、下属以及外部客户或合作伙伴的评价。通过平级同事的反馈，可以更好地评估协作能力与团队贡献；通过下属评价，能反映领导力与决策能力；而外部客户或合作伙伴的反馈，则有助于了解管理者在客户服务与外部关系中的表现。多角度的评价体系可以消除单一评价的偏差，全面呈现管理者的工作表现，提高绩效考核的准确性和公正性。

3.3. 绩效考核结果应用优化

绩效考核的结果应通过多种方式应用，以提升其效果，目前，嘉华电缆公司主要通过绩效奖金发放来应用考核结果，但这一方式不足以全面激励管理人员。根据期望理论，绩效考核结果的应用应同时满足物质和精神需求。物质方面，除了奖金发放，还应将绩效考核结果与薪酬调整、职级晋升挂钩。精神

方面,则可以通过提供职业发展机会、培训支持和晋升路径来激励管理人员。通过设计双重激励机制,不仅满足员工的基本需求,还能激发其自我提升的动力,从而提升整体工作绩效。期望理论的应用将帮助公司更有效地激励管理人员,确保绩效考核结果的最大化价值。

4. 结论

企业在建立中层管理人员绩效考核体系时,既要以企业的当期利益为首要,更要以企业的战略目标为基础,这样才能使绩效体系在实施的过程中,以战略的眼光来考核中层管理人员,提升中层管理人员的能力,也能保证企业的长期发展,促进企业的可持续发展。

除此之外,企业还需要跟员工展开一定的交流,从而构建出一个相对来说与员工利益相符的绩效考核体系。这样,可以让员工对企业的绩效考核体系有更多的了解,也让员工对企业的绩效考核体系有更多的信心,从而确保该体系能够成功实施,在推动企业可持续发展的同时,还能让员工的利益得到保障。在建立员工绩效评价体系时,必须遵循公平与公正原则。按照这种原则,建立起来的制度,既可以保障员工的权益,也让员工能够更好地了解企业,为企业的发展作出自己的贡献。

参考文献

- [1] 闫戈. H 公司绩效考核体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南财经政法大学, 2021.
- [2] 连斯元. 刍议国有企业绩效考核指标体系的优化设计[J]. 商讯, 2022(10): 156-158.
- [3] 刘骐源. 国有企业中层管理人员绩效考核体系的优化[J]. 人才资源开发, 2023(13): 85-86.
- [4] 应验. 绩效治理: 基于绩效考评与绩效管理的新范式[J]. 领导科学, 2021(6): 48-50.
- [5] 张叶青. 绩效考核在企业员工培训中的应用研究[J]. 中国市场, 2021(5): 114-115.