

企业管理调查报告(通用5篇)

随着个人素质的提升，报告使用的频率越来越高，我们在写报告的时候要注意逻辑的合理性。优秀的报告都具备一些什么特点呢？又该怎么写呢？下面是小编带来的优秀报告范文，希望大家能够喜欢！

企业管理调查报告篇一

前言：施工成本综合地反映了施工活动中的劳动消耗和物资消耗，是用于施工和管理的一切费用的总和。施工成本划分为直接成本和间接成本两部分，直接成本由人工费、材料费和机械费组成。间接成本是指直接从事施工的单位为组织管理在工程施工中所发生的各项支出。本次调查以问卷方式为主，辅以对典型项目的现场调研。

1. 施工企业成本管理现状及不足

人员结构落后，制约着成本管理水平的提高通过本次调查不完全统计，该施工企业现有大专以上学历的人员不到20%，具有中高级职称的专业技术人员不到10%，懂经营和技术、会管理的复合型工程管理人才更是凤毛麟角，精通金融、法律和工程索赔的高级人才更是奇缺。同时该施工企业由于历史包袱沉重，经营压力较大，劳动力资源价格普遍低于市场价格，导致劳动力资源紧张，施工人员素质下降，员工素质的偏低不仅影响责任落实与执行力等管理问题，而且严重制约成本管理水平的提高。

体制机制问题，造成成本控制积极性不高

体制落后，权力集中在企业中上层，对项目部的控制过严过死，内部审计确认盈利后，层层扣款，分解到项目部时利润微乎其微，还迟迟不予兑现，项目部成本控制积极性普遍不

高。部分项目经理成本效益的意识还没有树立，干活不算帐的情况仍然存在。近年来，该施工企业一直都在探索体制改革。

项目施工成本管理方法落后，成本监管滞后

在整体管理水平落后的形势下，成本管理方法也不够科学。相关控制审批手续往往只是走程序，职责不清，不能达到预期的目的。项目部内部管理人员沟通不畅，起不到互相监督的作用。而作为成本控制的重要监督部门——内部审计部门的工作主要停留在事后审计阶段，监管滞后。

施工成本管理的奖惩措施不到位

施工现场成本浪费现象频发，却得不到应有的惩罚，而采用先进的施工工艺和方法降低成本，也得不到相应的奖励，导致职工成本控制的积极性不高，不仅不支持施工成本管理工作，而且还可能会产生抵制情绪，觉得成本控制只是领导层的事情，对职工个人来说意义不大，使施工成本管理工作难以顺利开展。

2. 控制施工成本的措施

领导需重视，制定积极的措施控制成本

首先，领导层要有决心和信心，全力支持成本控制。其次，企业应从人力、物力等方面加大对成本管理的投入，从思想和行动上重视成本管理。可抽选高素质的人员成立专门的成本控制部门；还应将内部审计关口前移，加强事前和事中控制，强化审计对成本的控制和监督作用；全体职工都应该具有控制成本的意识，减少施工现场浪费，养成节约成本的好习惯。

成本控制的分解落实是多层次的

项目部是成本控制的核心，企业应该给予项目部相对应的成本控制权力。成本控制既包括企业对项目部成本的控制，还包括项目部对作业班组成本的控制及作业班组对作业人员的成本控制，要做到责任成本分解到人，人人身上都有成本控制责任，从而避免只管干活不管算帐的现象，最大限度地挖掘潜力，降低成本。

制定并执行合理的激励制度

成本控制任务要和经济效益挂钩。及时地对责任主体进行客观公正的考核，落实奖惩措施，只要其完成责任范围的各项指标，就应根据完成程度给予奖励，如未完成，就应根据事先约定的方法和力度给予惩罚。严格落实奖惩制度，才能使每一个责任主体都能积极参与到成本控制中去。

采取技术措施控制项目成本

生产力的提高是伴随科学技术水平及操作技能的提高的。应用新的施工技术是提高生产力的有效途径。首先，施工准备阶段，应对工程成本目标进行预先估计、分析和计量，并将有关成本的控制责任分解落实。其次，在施工过程中，研究制定各种降低消耗、提高工效的新工艺、新技术，多施工方案比选，确定有利于缩短工期、提高质量、降低成本的最佳方案。

采取预算措施控制项目成本

人工费控制

人工费的控制最有效的途径是采用科学的管理方法。施工任务与收入挂钩，才能有效地调动作业人员的积极性。提高作业效率、合理安排施工工序也是降低人工费支出的有效途径。

材料费的控制

材料费一般占工程费比重很大，加强项目部的材料采购和收、发存管理，成本自然降低。首先是对材料用量的控制，按定额确定材料消耗量，实行限额领料制度。加强周转料管理，延长周转次数等。其次是对材料价格进行控制。参考市场行情，货比三家，择优选购。避开钢材价格波峰期获得低价位；集中提交材料计划，获得批量价格；节省运输费用降低钢材的使用价格。

机械费的控制

通过合理施工组织、机械调配，提高机械设备的利用率和完好率，同时，加强现场设备的维修、保养工作、经常性修理等各项费用的开支管理，避免不正当使用造成机械设备的闲置；加强租赁设备计划的管理，充分利用社会闲置机械资源，从不同角度降低机械台班价格。

间接费的控制

企业管理调查报告篇二

本次调研范围为假日酒店，抽样框包括：公司员工、基础管理人员、人力资源管理人员。样本容量为380人，抽样方法为简单随机抽样：

（一）、问卷设计：

- 1、问卷结构主要分为说明部分、甄别部分、主体部分；
- 2、问卷形式采取开放性和封闭性相结合的方式；
- 3、问题结构上采取、自由选择、强制性选择、偏差选择等几种方式。
- 4、问卷逻辑采取思路连续法，既按照被调查者思考问题和对

产品了解的程度来设计，在一些问题上，采取跳问等方式来实行消费者的逻辑思维。

（二）、问卷试测：

问卷测试是衡量问卷问题效率和效果的重要因素，问卷回收后进行相应的分析和调整。如果问卷回收率低于70%，说明问卷的设计有较大的问题；如果填答内容的错误多，答非所问，就要仔细检查答题指导语是否准确、清晰，含义是否明确具体，还可以检查问题形式是否过于复杂；如果问卷中几个问题普遍没做回答，要仔细检查分析原因并加以改进。因此，在调查准备阶段，我们发放了12份试测问卷，接着，对于问卷的可行性进行分析，并修改了部分题目，以期达到最好的调查效果。

（三）、问卷发放及回收：

此次，我们共向调查人群发放380份问卷，回收了370份，其中有效问卷360份。

（四）、样本描述：

从本次调查当中发现企业在实际人力资源管理当中还存在不少问题，概况起来主要有以下几点：

（一）员工受教育程度偏低、流动率高

假日酒店的从业人员中有64%的初中生，绝大多数是从社会招聘的，其次是旅游职业高中毕业生，学习期间，他们接受了较系统的企业实际操作技能训练，但总体文化水平不高。在外语水平上也是普遍不好。

就假日酒店的人力资源主要分为两个部分，管理人员和基础工作人员。就管理人员的招聘而言，一般是从别的星际企业

或者相关院校进行招聘。普通员工除去从大中专企业管理院校招聘外，还有很大一部分是从社会市场上进行招聘的。因此，假日酒店的受教育程度较低，主要表现为学习能力差和知识基础弱。这导致其在接受培训的时候，不能很好的掌握。从企业长远发展而言，这种低学历的构成，也不利于企业的长远发展。因为与其它人员相比，高学历人员对于企业更为忠心，敬业度也更高。

其次，假日酒店企业员工的流失率普遍较高。流失的原因一方面是由于员工对薪水、福利、环境、条件以及升迁机会等不满意。企业员工平均流动率在59%左右，最高的甚至达到65%。就员工的学历而言，其中大部分集中在中低学历者，如此高的流动量让我们不能再忽视它，它直接威胁着整个假日酒店的运营以及长期有序的发展。从流失的职位来看，餐饮部的员工流失率最高，达到了55%，其中以90后最为突出。这样不仅会给假日酒店带来更多的培训、招聘成本，还会导致服务质量的不稳定，给企业的整体发展带来恐慌。

（二）薪酬水平缺乏竞争力

薪酬是对企业员工最基本的激励，但是假日酒店的薪酬起点较低，工资结构相对较单一，像是餐饮服务员的基本工资为1000元—2000元，客房服务员的基本工资为1500元左右，与其它四星级企业相比，这个薪酬缺乏必要的竞争力，从而不能调动起员工的积极性。奖金的多少与是否发放，都没有明确的规定。这样一来，会导致薪酬与工作业绩、经营效益脱节。假日酒店薪资构成由基本工资、岗位工资、保险、绩效工资、福利及其他组成。对于大多数员工而言，基本工资才是其固定的收入，在工资中占据的比重也较高，长期以来，大多数员工就会失去工作的积极性。此外，保险也是一种福利，但是假日酒店却当这是一种额外负担，除了一些法定的福利外，没有其它像是员工旅游、年终奖、健康体检、心理服务等其它的福利，这使得员工缺少安全感，长期利益没有保障。同时，对员工的突发事件也没有预防。

其次，受员工自身素质的影响，其对于工作的前景有着更为强烈的欲望。所以对于假日酒店员工而言，就会把这种欲望寄托在假日酒店的薪酬机制的制定上。但是假日酒店却没有将员工的这种需求转化为实际，没有根据员工的需求，制定完善的薪酬体系。对于假日酒店还是员工而言，如果获得合理的薪酬，当自身与企业的发展规划不相关时，员工对企业的认同感和归属感就会不断的下降，假日酒店的发展氛围也就会得到破坏。

（三）没有健全的绩效考核机制

绩效考核与提升机制不足。考核和提升机制是企业人力资源管理的一个重要问题。通过本人对离职员工的面谈，了解到有一半以上的员工离职的主要原因是因为企业现有的绩效考核不能体现公平性而导致的。

其次，激励机制作为人力管理中重要的一部分，涉及到了企业的人事考核、奖金发放、奖惩制度等多个方面。但是假日酒店的激励机制却没有系统性，而且在运行的过程中只注重了员工的惩罚，在激励上也只有奖金，所以不能有效激发员工的积极性。

对于假日酒店的员工而言，在满足自身基本需求的同时，对于个体的发展也有着更高的要求，他们也希望得到领导的赏识，获得更大的发展机会。但是从假日酒店的激励制度来看，主要是通过管理制度的约束来提高员工的积极性，而且还时常有加班的情况出现，但是没有额外的报酬，而且没有任何的精神激励，这都将降低员工的工作积极性。

就假日酒店的绩效考核而言，主要包括从员工工作绩效考核、员工服务技能考核、部门工作绩效考核三个部分。但是在实际的绩效考核中，针对不同的岗位也没有不同的考核体系。这就导致虽然制定了工作绩效、服务技能考核制度，但是在具体的考核中却没有具体的体系划分。而且假日酒店的绩效

考核仅仅针对于企业的基层员工，对于企业的中层及以上管理者，都没有一个明确的考核指标，通常只是没有失职现象，完成所规定的指标，便为考核合格，至于业绩的考核，也只是主观的考核。

所以总体来看，假日酒店的激励缺乏一定的系统性。因为就企业的发展而言，已经经过了高速的发展期。所以假日酒店的与其它企业相比，更没有竞争力。但是在假日酒店实际发展，随着竞争的需要，对于企业的服务有了更高的要求，对于员工的素质也有了更高需求。正如我们上面的分析，一些从社会招聘的人员跟从专业院校毕业的学生，却拿着相同的工资，有着相同的待遇，这对于假日酒店从专业院校招聘的员工而言，在自信心上会有很大的打击。

（四）缺乏有效的培训机制

员工培训机制与企业经营机制是从属关系，是企业生存和发展的重要环节。企业要想长盛不衰，就必须注重个人和组织的共同进步，使员工通过持续的培训和学习而不断提高知识水平和能力，从而实现企业发展的可持续化和经济效益的不断最大化。

从假日酒店的培训情况来看，主要以企业人力资源部自己培训为主，培训内容主要为新员工入职培训和部门的技能上岗培训。这样的一种培训方式，虽然有利于员工尽快熟悉自身岗位，进而开展工作，但是对于企业的长期发展而言却是非常不利的。因为在企业的基层中，以90后人员最多，他们这一代有想法、有创造性，学习能力强，这些都是他们的优点。但是为了提升企业的利润，企业在重视自身组织建设的同时，却往往忽略了这些年轻员工的个人需求，致使员工不能看到自身的发展空间，而失去了工作的积极性。以致于90后员工的流失率占最大一部分。究其原因，主要是假日酒店对员工的学历和技能要求比较少，所以没有对这部分员工进行必要的培训和特长的挖掘，不能使其在工作中发挥所长。

其次，假日酒店对于企业的高层也没有具体的培训。即使企业的管理层想要进行培训，也只是通过参加培训班的形式进行培训，所以缺乏一定的系统性。对于培训对象的选择，也主要集中于素质较高、或者表现较好的员工，这就导致假日酒店的员工不能得到全面的培训。最后假日酒店在培训的频率上也没有合理的安排，往往只是针对新员工进行培训，对于员工希望通过培训的方式获得更大的成长的需求，却没有更多的关注。

企业管理调查报告篇三

企业管理工作做深、做细，必须有大量的基础数据作支撑。成本核算不准、消耗定额不清，规章制度就难落实，考核就无依据。但靠手工来加工、整理、传递生产经营过程中的各种信息，不仅速度慢、效率低，而且也不准确。因此，要解决管理上“手短”的问题，只有借助于计算机手段，从根本上改变传统、落后的管理方式，才能适应市场经济条件下组织社会化大生产的客观要求。随着计算机信息技术的成熟、微机的普及、操作技能的简单化以及企业管理人员观念的转变，企业运用计算机网络和统一的财务软件全面加强和改善管理的时机已经成熟。

2. 管理的创新与提高决不仅仅是买新的计算机与软件

引入计算机技术改善企业管理，不仅仅是买几台新的计算机、联上网、装上新的软件，而是企业管理理念、内部财务管理体制、资金运作方式、生产组织形式等诸多方面的重大变革。因此，上到企业领导班子、下到全体员工都要更新观念，提高素质，勇于接受、采用新的管理手段，才能充分发挥计算机和管理软件的作用，实现管理创新。

3. 通过应用计算机程序可以提高资金监管的规范化水平

目前企业现有的各项管理和监督制度不可谓不全，规章条例

也不少，但在实际执行中往往打了不少折扣。实践表明，运用计算机网络和财务软件，可从两方面提高监管水平。一是把企业的各种规章制度尽量变成计算机的应用管理程序，从而把规章制度硬化。二是适时掌握企业经营中的资金与物流信息，从而可把事后的监管变为事中的监管。

4. 加强企业管理要以财务管理为主线

财务信息是企业各类信息的交汇点，也是支撑经营决策的基础。企业运用计算机网络和管理软件要遵循企业信息化发展的一般规律。从国内许多企业的经验看，以财务管理为主线，从财务管理、物流管理、生产管理由低到高的次序逐步推进计算机和软件的应用是可行的途径。企业要从当前亟待解决的问题入手，以财务信息为主线，按照“总体规划、分步实施、突出重点、先易后难”的原则，实现物流、资金流、信息流的集成，逐步建立起以财务成本管理为核心的内部信息管理系统，为企业全面的科学管理打下基础。

企业管理调查报告篇四

20xx年冬季，智联招聘持续监测全国37个主要城市的职场竞争情况，根据*台大数据，结合在线企业招聘需求和白领投递简历情况，分析得出《20xx年冬季*雇主需求与白领人才供给报告》（下称《报告》）

数据显示，全国37个主要城市的*均招聘薪酬为7789元，本季度*均薪酬继续上升，环比上升幅度。

《报告》认为，求职者在第四季度一般都在回顾和总结过去一年的职场收获，也是职级评定，奖金发放集中的时期，因此第四季度的整体跳槽意愿不高。对于在这一时期有紧急用人需求的企业，大多会通过提高薪酬水*来招募人才，也是导致这一季度薪酬小幅增长的原因之一。

从智联招聘在线监控的37个城市来看，各大城市的薪酬水*基本都有小幅上升。北京以10310的*均薪酬水*保持第一名，上海、深圳、杭州和宁波的排名稳定。

值得注意的是，东莞的薪酬水*本季度表现突出，*均薪酬超越广州和海口，从上一季度的第八名跃升为第六。从具体的薪酬分布来看，东莞本季度薪酬上升，主要因高薪职位占比较多，8000元以上职位占比为，相比上一季度上升了个百分点。

招聘薪酬水*排名前十的行业中，基金/证券/期货/投资行业以10358元的*均月薪取代专业服务排名第一，绝对值相对上一季度有所上升。中介服务行业的*均薪酬也有所增长，以10292元的*均月薪排名第二。专业服务/咨询(财会/法律/人力资源等)的*均薪酬绝对值和排名均略有下降，以10003元排名第三。

从企业性质来看，不同性质的企业*均招聘薪酬有所变动，薪酬的相对排位也略有变化。外商独资企业的薪酬水*仍然最高，为8323元，其次是合资企业，*均薪酬为8247元，再次为上市公司，*均薪酬为8196元。国企的薪酬水*排名有所上升，为8182元，位列第四。事业单位的薪酬水*排名有所下降，以8067元排名第五，民营的薪酬仍然最低，为7564元，绝对值相对上一季度有所上升。

20xx年第四季度，智联招聘大数据显示全国职场竞争指数略有回升，全国*均31人竞争一个岗位。

从不同城市的竞争指数来看，在智联招聘监测的全国37个主要城市中□20xx年冬季求职期北京的竞争指数依然高居第一位，为8*，竞争激烈程度是第二名的两倍之多，并且相对20xx年秋季竞争指数的绝对值还有上升。

沈阳的竞争指数超过深圳排名第二。虽然沈阳的职位需求在

上升，但投递简历数增速更快。一方面去产能人群再就业等因素持续加大人才竞争压力；另一方面，沈阳近期开展“三引三回”活动吸引投资，并颁布“沈阳人才新政24条”吸引就业，也在持续吸引其他东北地区人才流入。

新一线城市处于高速发展阶段，对人才的需求增长也较为明显，这些城市不断更新人才优惠政策，吸引了大量的求职者。从竞争指数来看，成都、天津、西安等城市在需求热度持续的竞争指数仍居高不下，意味着人才的持续流入。

新一线城市中，成都仍然最受求职者欢迎。除了成都本身经济发展势头较好，且生活环境舒适，也与其20xx年制定并实施的安居政策、促进就业创业项目有着较大联系。

报告称，从整体来看，城市间的对比变化不明显。虽然20xx年较多城市为吸引人才“放出大招”，但从竞争指数的变化上看，城市之间的人才格局没有发生明显变化，人才的供应及流动在短期内仍保持了稳定的节奏。

企业管理调查报告篇五

作为人力资源管理理论的核心模块，绩效管理，在国内企业中，一直是颇有争议的话题，部分管理者纠结于企业是否该实施绩效管理，而较多实施了绩效管理的企业则怀疑绩效管理对企业的作用。那么，绩效管理在我们身边的企业中的实施状况如何？实施过程中，究竟存在什么样的问题？通过什么途径，能有效提升绩效管理对企业的贡献？带着这样的问题，我们选择了代表中国改革前沿的南沙新区，针对我们收集的本区3143家企业名单，按照随机的原则发放了500份调查问卷（一个企业一份，由负责人力资源的人员填写），回收364份，其中有效问卷322份，有效回收率为。

一、样本特征

在我们调查的322家企业中，成立时间不超过1年的占，15年（含）以上的占，成立1年以上15年以下的企业占比。在行业属性方面，属于加工制造业的企业数量达45%，其他行业占比相对均匀。这些企业中，属于民营企业，国有企业占，事业单位占比。在企业规模方面，500人以上的企业数量占比，10人以下的企业占比为，100~499人的企业数量占比，10~99人的企业占比。填表人隶属人力资源部，属于非人力资源部管理人员。

二、没有实施绩效管理的企业特点

问卷回收结果显示，仅有179家企业实施绩效管理，共143家企业回答没有实施绩效管理工作。这说明了在国内外企业如火如荼的绩效管理工作，在我们南沙新区，尚有很大的发展空间。

在这143个无实施绩效管理的企业中，有的企业成立年限不足1年，超过15年（含）的企业占比仅，这个跟样本总体中和相比，差别较大。我们认为，新企业的管理处处在探索阶段，而绩效管理是相对专业化和系统化的管理手段，针对于新组织来讲，有一定难度，故此，新企业没有执行绩效管理体系，是正常现象，随着企业的成长，绩效管理在企业的执行越来越普遍。

数据同时显示，没有实施绩效管理的企业中，有80%是民营企业，且是企业规模小于100人的企业，说明规模小的企业以及较大比例的民营企业，在绩效管理上缺乏认识。

三、实施绩效管理企业之调研结果

1. 绩效体系设计

绩效管理的基础是体系设计，我们从制度、组织、培训和设计导向等四个方面进行了考察。

首先，调查发现，在实施绩效管理的企业中，的企业是有明确的绩效制度，这反应了制度在绩效管理中的重要性，也反映了大部分企业的绩效管理是有制度基础的。进一步分析发现，的企业目前绩效制度是第一版；的企业已经经过改版，目前采用第二版；只有有的企业修改到第三版；而数据显示，有的企业目前使用的是第四版绩效制度；但有的被访者不清楚自己企业目前绩效制度的版次。

其次，的企业，有设立绩效工作小组，而的企业并没有因为绩效管理工作的开展而成立绩效管理小组。我们认为，组织是项目实施的基础保证，调查中发现，接近三分之二的企业，在提倡绩效管理的同时，并没有给予提供组织基础，这也是国内较多企业实施绩效管理工作但最后不了了之的根本原因之一。通过交叉分析，我们进一步发现，民营企业中没有设立绩效工作小组的企业数量是有设立绩效小组的倍，而且，公司规模在100人以下的企业，这个比值达到倍。这也说明了民营企业和小规模企业管理意识的缺失是比较严重的。

第三，在绩效推动培训问题上，有针对绩效管理工作进行培训的企业占比，而的企业没有进行培训。交叉分析显示，规模在10~99人的企业，以及民营企业，多数没有进行培训工作。

以企业战略为导向的绩效管理工作，是提升企业竞争力的良好途径。在我们的调查中，有的企业的绩效管理工作是建立在战略导向基础上的。

2. 绩效实施

(1) 绩效考核方法选择

关于绩效考核方法选择，我们发现，的企业采用关键业绩指标法[kpi]的企业采用目标管理法[mbo]的企业采用了行为主导方法[bars]而较少的企业采用bsc或360，这个比例只有

和。有的企业表示，不同层级的员工或岗位，采用不同的绩效考核方法。

绩效体系设计中，个人绩效是否与他人关联，反映了内部管理的竞争机制和团队意识。结果显示，的企业针对员工考核结果，不进行关联设计；的企业，针对员工考核结果，在部门内部进行排序公示；而40%的企业，会将个人考核结果与上级绩效进行挂钩，较好地反映了团队运作的内涵。

（2）绩效指标设计

在绩效考核导向问题上，以过程为导向或者以结果为导向，决定了具体考核指标的设计，我们的调查显示，的企业采取了过程导向设计，而的企业则采取了以结果为导向的设计。

绩效管理工作比较完善的企业，往往会设置绩效指标库，以利于绩效工作的顺利开展，分析显示，只有企业有建立绩效指标库，交叉分析进一步显示，民营企业 and 规模在10~24人的企业，更少有从事绩效指标库的建立工作。

即使有设立绩效指标库的公司，在确定具体员工考核指标时，其指标确定方式往往也是决定绩效考核工作氛围的因素之一，在我们的调查中，有的企业，其员工考核指标，是由员工的上一级领导直接指定的；23%的企业，则是由人力资源部直接下达指标给员工个人；只有企业，其员工绩效指标是由员工本人和人力资源部或者上级主管通过沟通共同确定的；也有的企业，是由员工自主拟订考核指标。我们认为，考核指标的确定给，最好的方式是由员工本人和上级主管共同协商确定，人力资源部分作为辅助指导的角色，理由是主管最了解下属员工的工作绩效要求。

（3）考核指标数量和性质

在绩效考核指标数量的选择上，的企业给每个员工考核的指

标数量是4~6个指标，27%的企业选择了10个以上的指标，的企业选择了7~10个指标，的企业选择了少于3个的指标。绩效考核指标的数量确定，受影响的因素很多，根据二八原理，我们主张，能反映员工工作内容的80%即为理想选择，为了考核工作的可操作性，4~10个指标是合适的选择。

关于指标的性质，被访企业中，的企业采用定性指标和定量指标相结合的原则；的企业仅采用了定性的原则；而的企业，则完全采用定量的指标。

（4）绩效周期

绩效的考核周期设计，基本原则是基层员工周期短，而高层管理人员考核周期长。在我们的研究中，基本体现出这个结果，如工人和职员的考核周期，分别有和的企业设计了考核周期是一个月；而以季度为考核单位的企业比例，分别为和。但是，在中层管理人员中，以季度为考核周期的企业比例下降为，而以半年度为考核周期则上升到。同时，高层管理者的考核周期中，分别以月度、季度、半年度、年度为考核周期的企业比例分别为：、29%、8%和。

3. 绩效反馈

绩效反馈是绩效管理成功与否的关键环节之一，反馈的途径可以通过书面方式，也可以通过面谈方式，普遍认为，面谈方式的绩效反馈，可以直面员工的优缺点，让员工明白绩效差距和改革方向，甚至于对员工的职业发展规划有较大的帮助。在我们调查的企业中，有的企业认为绩效面谈是比较重要的，的企业认为非常重要，的企业认为一般重要，而认为不重要的企业占比为。

在面谈的内容上，有的企业主要聚焦于点评员工工作中的不足，的企业侧重于给予员工肯定，的企业会涉及指出员工的工作改进方向。

4. 绩效考核结果应用

一般企业都会将员工的绩效考核结果，转化为绩效奖金，作为员工收入的一部分给予发放，这是经济性手段，也有的企业会将考核结果作为员工职位调整、年终薪资调整或培训需求的依据。

我们的调查结果显示：的企业将绩效考核结果主要作为奖金发放的依据，而的企业主要用于员工年终薪资调整的依据，只有企业主要用于员工职位调整的依据。

四、研究结论

1. 对绩效管理工作的总体评价

的企业认为，本企业的绩效管理工作不系统、执行力度不足；的企业认为，绩效管理理念好，但执行起来，存在的问题更多；只有企业认为他们企业本身的绩效管理体系是完整的；同时有的企业认为员工对本企业的绩效管理工作非常满意。但也有的企业认为，绩效管理就是走形式，浪费时间。

2. 对指标、数据的评价

绩效管理最核心表现形式就是指标的合理和公平，以及数据的真实性。被访企业针对指标是否清晰的回答，平均得分为分，标准差为，相对集中反映对绩效指标定义清晰度的认可。

同时，针对这些绩效指标数据的可获得性进行研究发现，平均值为，标准差为，48%的企业认为比较容易获得指标对应数据，的企业认为容易获得，而22%的企业认为不容易获得。我们认为，指标数据的可获得性，往往为人所忽略，一旦数据不容易得到了，势必影响绩效工作进度、公平性和真实性，进一步影响员工对绩效管理工作的态度。关于数据的公平性有的企业认为绩效数据获得过程是公平的，而认为一般公平

的比例是，只有有的企业认为不公平的。

3. 绩效实施难点和挑战

的企业认为难点在于没有科学与适用的评估方法，绩效管理是一个系统化的工程，涉及的工作面广，针对指标的选择、数据的可获得性和公平性、甚至于指标权重的确定，需要专业人士进行统筹。而我们的研究结果显示，只有有的企业，在绩效管理工作推进过程中，是由绩效专员或人力资源部经理推行，这还忽略了他们的专业技能是否足够的因素。进一步研究发现，有的企业认为，在绩效管理工作推进过程中，管理层的绩效管理技能不足和部门经理对绩效管理缺乏正确的认识。

4. 总结

针对南沙新区企业的调查，现状和问题主要在于：

第一，绩效管理在企业的普及率不高，仅占比，尤其是100人以下的企业和民营企业，是绩效管理工作普及推广的突破点。

第二，目前实施绩效管理体系的企业，要积极建立绩效管理组织，并推动绩效体系的培训工作。

第三，虽然绝大部分实行绩效管理的企业有制定绩效制度，但绩效文案管理上存在问题颇多，其中，有50%的企业没有绩效合同，只有有的企业是员工和企业各执一份合同。员工手上没有绩效合同，如何对绩效目标进行关注呢？这也反映了制度制定或执行上的漏洞。

第四，考核结果的应用面不广，更多的企业就是作为奖金的发放手段，体现不了绩效管理在员工职业发展上的作用。

总体来讲，企业要以战略为指导，建立企业绩效管理体系，

基础工作是必要的，如制度的优化、组织的支持和建立项目小组。同时，绩效项目主持人的专业知识储备也是很重要的，这可以通过接受专业训练来完成。最后，在执行过程中，对具体考核工作发现的问题，重新进行思考和优化，进一步回到制度层面来提升，是确保绩效对企业影响力作用的根本保障。