

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 200115202

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# X 系统工程公司销售人员绩效考核体系的建立

## Design of Performance Appraisal System for Salesman of X System Corporation

张 晓 宁

指导教师姓名: 程文文 副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2003 年 11 月

论文答辩日期: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2003 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文,是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果,均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人(签名):

2003 年 11 月 10 日

## 内容摘要

绩效考核是现代人力资源管理的核心内容之一。在现代绩效考核理论的指导下，作者认真分析了 X 公司的经营特点和销售人员工作的特殊性，根据 X 公司的战略目标，设计了一套新的绩效考核体系方案以及与考核相联系的激励制度。全文共分四章。

第一章阐述了绩效考核的基本概念，并对绩效考核中的量表法、360 度考核法、目标管理、平衡计分卡、关键绩效指标、主基二元法等六种方法作了简要介绍。

第二章简要介绍了 X 公司的背景资料以及公司过去实行的绩效考核体系，通过分析发现原有绩效考核制度所带来的种种问题。

第三章描述了建立考核指标体系的三种基本方法：依据部门承担责任的不同建立 KPI 体系、依据职类职种的工作性质不同建立 KPI 体系、依据平衡记分卡建立 KPI 体系，以及 KPI 的选择方法：标杆基准法、成功关键分析法、策略目标分解法。这些方法是作者建立 X 公司新的绩效考核体系的重要理论依据。

第四章对作者设计的新的绩效考核体系做了详细描述。新的绩效考核体系综合了多种绩效考核的思想方法，以主基二元法作为考核的基本框架，依据平衡计分卡建立核心的指标体系。本章还对考核结果的运用，特别是与考核结果相关的激励制度作了较为详细的介绍。

**关键词：**绩效考核；考核指标；销售人员。

## Abstract

Performance appraisal plays an important role in modern human resource management. Directed by modern performance appraisal theory, author designs a new performance appraisal system by analyzing characteristics of company X and objective of strategy. There are four chapters in this paper.

The first chapter introduces performance appraisal and 6 ways of it briefly, scales method, 360 degree feedback, management by objectives, balance score card, key performance indicator, primary and basic method.

The second chapter gives general information of company X. Furthermore, author discusses the problems caused by old system.

The third chapter introduces 3 basic methods to build up a performance appraisal index system: based on responsibility of department, based on characters of works, based on balance score card, and 3 methods to select KPI. Author designs the performance appraisal system which is based on these methods.

The forth chapter is the core of this paper, which describes the new performance system of company X in detail. Several methods of performance appraisal are synthesized in new system. Primary and basic method is used as major framework and balance score card is the theoretical principle of KPI selection.

**Key Words:** Performance Appraisal, Performance Indicator; Salesman.

## 目 录

前 言 .....	1
第一章 绩效考核基础概念 .....	3
第一节 绩效考核的基本概念 .....	3
一、绩效考核的定义 .....	3
二、绩效考核的内容 .....	3
三、绩效考核的原则 .....	3
四、绩效考核的作用 .....	5
第二节 绩效考核基本技术简介 .....	5
一、量表法 .....	5
二、360 度考核 .....	6
三、目标管理 .....	8
四、平衡记分卡 .....	9
五、关键绩效指标 .....	11
六、主基二元法 .....	13
第二章 考核指标体系的建立与KPI的选择 .....	14
第一节 关键绩效指标体系的建立方法 .....	14
一、依据部门承担责任的不同建立KPI体系 .....	14
二、依据职类职种工作性质的不同建立KPI体系 .....	15
三、依据平衡记分卡建立KPI体系 .....	15
第二节 KPI的选择方法 .....	16
一、标杆基准法 .....	16
二、成功关键分析法 .....	17
三、策略目标分解法 .....	17

<b>第三章</b>	<b>X公司原有销售人员考核指标体系及面临的问题</b>	<b>19</b>
<b>第一节</b>	<b>X公司概况</b>	<b>19</b>
<b>第二节</b>	<b>X公司原有销售人员绩效考核指标体系及问题</b>	<b>20</b>
一、	原有销售人员绩效考核指标体系简介	20
二、	面临的问题	21
<b>第四章</b>	<b>X公司销售人员考核指标体描述</b>	<b>25</b>
<b>第一节</b>	<b>绩效考核指标体系描述</b>	<b>25</b>
一、	主要绩效	26
二、	基础绩效	34
<b>第二节</b>	<b>考核结果的应用</b>	<b>37</b>
一、	绩效考核结果的应用方式	37
二、	薪酬的分配及调整	39
三、	培训	42
四、	绩效改进计划	42
五、	绩效考核操作中应注意的关键问题	43
<b>本文结论</b>		<b>45</b>
<b>后 记</b>		<b>47</b>

## Contents

<b>Preface</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapter1 Basic Concepts of Performance Appraisal</b> .....	<b>3</b>
<b>Section1 Basic Concepts of Performance Appraisal</b> .....	<b>3</b>
1. Definition of Performance Appraisal .....	3
2. Contents of Performance Appraisal .....	3
3. Principles of Performance Appraisal.....	3
4. Functions of Performance Appraisal.....	5
<b>Section2 Basic Technologies of Performance Appraisal</b> .....	<b>5</b>
1. Scales Method .....	5
2. 360 Degree Feedback .....	6
3. Management by Objective .....	8
4. Balance Score Card .....	9
5. Key Performance Indication .....	11
6. Primary and Basic Method .....	13
<b>Chapter2 Setting up Performance Appraisal Indicator System and Selecting KPI</b> .....	<b>14</b>
<b>Section1 Methods of Setting up Key Performance Indicator System</b> .....	<b>14</b>
1. Setting up KPI System Based on Responsibility of Departments .....	14
2. Setting up KPI System Based on Characters of Works .....	15
3. Setting up KPI System Based on Balance Score Card .....	15
<b>Section2 Methods of Selecting KPI</b> .....	<b>16</b>
1. Benchmarking .....	16
2. Key Success Factors .....	17
3. Breaking down from Strategies and Objectives .....	17

<b>Chapter3</b>	<b>Original Performance Appraisal System for Salesman of X System Corporation and the Problems</b>	<b>19</b>
<b>Section1</b>	<b>General Information of X System Corporation</b>	<b>19</b>
<b>Section2</b>	<b>Original Performance Appraisal System and the Problems</b>	<b>20</b>
1.	Brief Introduction of Original Performance Appraisal System	20
2.	Problems	21
<b>Chapter4</b>	<b>Introduction of New Performance Appraisal System for Salesman of X System Corporation</b>	<b>25</b>
<b>Section1</b>	<b>Description of Performance Appraisal System</b>	<b>25</b>
1.	Primary Performance	26
2.	Basic Performance	34
<b>Section2</b>	<b>Applications of Result of Performance Appraisal</b>	<b>37</b>
1.	Brief Introduction of Applications	37
2.	Assignment and Adjustment of Salary and Bonus	39
3.	Training	42
4.	Performance Improve Plan	42
5.	Key Factors in practice of Performance Appraisal	43
<b>Conclusion</b>		<b>45</b>
<b>Postscript</b>		<b>47</b>



## 前 言

全球知名的未来学家、社会学家约翰·奈斯比特，在他的《90年代的挑战：重新塑造公司》一书中说：“在信息社会，我们要重新创造新型公司的基本假设是：人（人力、智力）是公司最重要的资源。”一个组织的竞争优势与“人”的联系越来越紧密；相应的，人力资源管理也越来越成为企业获得竞争优势的工具。

时至今日，绩效考核正日渐成为人力资源管理的核心。因为无论员工知识多么丰富、技能多么高超、工作态度多么端正，若没有绩效，或绩效水平低下都不具有说服力，企业也无法因此产生更多的利润。

当今世界竞争最为激烈的非IT业莫属，要想在白热化的竞争中立于不败之地，如何正确地考核和激励员工是企业管理中的关键一环。另一方面，市场营销策略是支持企业生存发展的主要策略之一，特别是对创建时间不长、品牌新、产品新、尚无成熟市场的新企业。因此，对销售人员绩效的准确、客观、公正的考核与激励，不仅对他们的自身利益与发展产生重要的影响，而且与企业的发展紧密相关。

然而对销售人员的绩效考核目前还存在许多问题，主要表现在：考核目的不够明确、考核内容与考核目的不相符；只注重业绩考核而轻视素质与能力考核；考核指标缺乏应有的标准，定性判断多于定量分析；考核工具缺乏应有的科学性，操作性差；考核缺少反馈机制，被考核者无法了解自身与组织期望之间的差距，使得提高员工素质与能力进而提高业绩这个最重要的绩效考核目的没有得到实现。另外，由于考核目的的不明确、考核指标设置不合理，使得绩效考核的行为导向作用没有得到发挥。

本文中所指的X公司就是一个典型的新兴IT企业，伴随企业的发展，原有的销售人员绩效考核制度的不足之处日益明显。有鉴于此，笔者根据自己的

## X 系统工程公司销售人员绩效考核体系的建立

---

实践经验和所学的人力资源理论知识，设计了一套新的销售人员绩效考核指标体系。但由于水平有限，有些问题的阐述难免存在不妥之处，请各位读者、老师批评、指正。

## 第一章 绩效考核基础概念

### 第一节 绩效考核的基本概念

#### 一、绩效考核的定义

狭义的员工绩效具体表现为完成工作的数量、质量、效益/效率以及为企业做出的其他贡献等；广义的员工绩效则包括员工的工作成绩、行为模式和个人品质三个方面。绩效考核就是针对企业中的每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工的绩效进行测量和反馈的过程。

#### 二、绩效考核的内容

本文所指的绩效考核主要是对员工广义绩效的考核，即对员工工作成绩、行为模式和个人品质的考核。工作成绩，即狭义的绩效，包括工作数量、质量、效率；行为模式包括工作方法、工作流程等；个人品质则包括工作态度、个人素质、工作能力等。但由于考核的目的及被考核的对象的不同，考核的内容及侧重点也有所不同，并不一定都同时包含以上几个方面。

#### 三、绩效考核的原则

##### 1. 客观、公平与公开的原则

进行客观的评估，即用事实说话，切忌主观武断。缺乏事实依据，宁可不作评论。在进行绩效考核时，应最大限度地减少考核者与被考核者双方对考核工作的神秘感，绩效标准和目标的制定是通过协商来进行的，考核过程和结果应公开。

##### 2. 及时反馈原则

即把考核后的结果，及时反馈给员工，让员工把工作中的好的方面保持下

来，争取更大的进步，同时立即改进工作中不足的方面，减少因此带来的负面影响。缺少反馈的考核是没有任何现实意义的。

### 3. 定期化和制度化原则

企业的员工绩效考核是一种连续性的工作，因而必须定期化、制度化。员工绩效考核既是对过去和现在的考察，也是对他们未来的行为表现的一种预测。因此，只有将员工绩效考核系统化、制度化，才能较全面地了解员工的潜能，才能及时发现企业中的问题，从而有利于企业的健康发展。

### 4. 可行性和实用性原则

可行性是指任何一次考核方案所需的时间、人力、物力、财力要为参与考核各方所处的客观环境所允许。因此制定考核方案时要考虑以下因素：和绩效标准相关的资料，潜在问题的分析，预测在考核过程中可能发生的问题、困难和障碍，准备应变措施。

实用性是指考核方案的设计要考虑到实际的情况，即要从企业的、职位的、员工的实际出发来设计考核方案。遵循实用性原则，要考虑以下因素：考核的项目是否有助于企业目标的实现，考核的方法和手段是否和相应的岗位以及考核的目的相适应。

### 5. 定性与定量相结合原则

定性考核是指采用经验判断和观察的方法，侧重于从行为的性质方面对人员进行考核。定量考核是指采用量化的方法，侧重于行为的数量特点对员工进行考核。

在绩效考核的过程中，仅进行定性考核，那么只能反映企业员工的性质特点。反之，如果仅进行定量考核，则可能会忽视员工的质量特征。另外，定性考核是一种总括的考核，是一种模糊的印象判断，而定量考核则往往存在一些指标难以量化的问题，其考核是不完全的，很可能流于形式。只有将二者相结合，实现有效的互补，才可能对员工的绩效做出全面、有效的考核。

### 6. 模糊和精确相结合原则

所谓的精确考核是指任何一种评估信息与任何一个评判,都力求准确可靠,不用无根据的结论和无根据的信息。模糊考核是指考核信息的收集和结果的评判并不要求那么准确,大致觉得被考核者有某种能力,根据做出的成绩就可以做出分析判断。可以说,模糊考核是一种大概考核、印象考核。

在企业员工的实际考核中,考核者必须在精确和模糊之间求得平衡。只求精确不讲模糊,就不能最后定论,同样只讲模糊不求精确,结果就会主观随意。所以,员工的绩效考核应在模糊之中求精确,在精确之中蕴模糊。

## 四、绩效考核的作用

对企业而言,只有对工作绩效做出公正的考核,赏罚分明,才能充分调动员工的积极性,从而为实现企业的目标服务。因此,绩效考核时企业人力资源管理必不可少的重要组成部分。

1. 通过绩效考核对员工的成绩给予肯定,能使员工体获得成就感和自豪感,从而激发员工的工作积极性。主动性和创造性。
2. 绩效考核为晋升、奖惩、调配等的决策提供了一个客观而公平的标准。
3. 有效的绩效考核,有助于企业帮助员工进行职业生涯规划。
4. 绩效考核中的持续沟通,为员工提供了参与企业管理工作的机会。

## 第二节 绩效考核基本技术简介

### 一、量表法

量表法是绩效考核中采用最普遍的方法,它通常做维度分解,并沿各维度划分等级,设置量表(即尺度)可事先量化考核。量表的形式可有多种。

---

<sup>①</sup> 叶向峰、黄杰、张玲、孟庆波:《员工考核与薪酬管理》,P90

## X 系统工程公司销售人员绩效考核体系的建立

量表法在实际使用时要设计出一套可操作的考核表格。设计过程具体包括下面三个步骤：（1）选定考核维度并赋予权重；（2）确定考核量表的尺度；（3）界定量表等级（刻度）的意义。考核者根据量表，对员工每一个考核项目的表现做出评价和记分，常用“五点量表”。见表 1.1 所示：

**表 1.1：绩效考核五点量表**

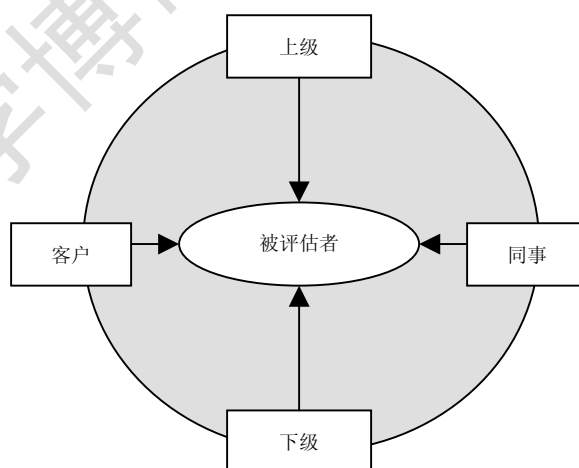
考核内容	考核项目	说明	评定
基本能力	知识量	是否充分具备现任职务所要求的基础理论知识和实际业务知识	A B C D E
			10 8 6 4 2
业务能力	理解力	是否能充分理解上级指示，干脆利落地完成本职工作任务，不需要上级反复指示	A B C D E
			10 8 6 4 2
	判断力	是否能充分理解上级意图，正确把握现状，随机应变，恰当处理	A B C D E
			10 8 6 4 2
表达力	是否具备现任职务所要求地表达力（口头文字），是否进行一般联络、说明工作	A B C D E	
		10 8 6 4 2	
交涉力	在和组织内外地人员交涉时，是否具备使双方诚服，接受同意和达成协议的能力	A B C D E	
		10 8 6 4 2	
工作行为	纪律性	是否严格遵守工作纪律和规章，是否严格遵守工作汇报制度，按时进行工作报告	A B C D E
			10 8 6 4 2
	协作性	在工作中，是否充分考虑别人的处境，是否主动协助上级、同事做好工作	A B C D E
10 8 6 4 2			
积极性 责任感	对分配的任务是否不讲条件，主动积极，尽量度做工作，主动进行改进，向困难挑战	A B C D E	
		10 8 6 4 2	
评定标准： A—优秀，理想状态 B—良好，满足状态 C—基本满足状态 D—略有不足 E—不满足要求		分数换算： A—64 分以上 B—48~63 分 C—32~47 分 D—16~31 分 E—15 分以下	统计分
			评语
			评估者签字

资料来源：叶向峰、黄杰、张玲、孟庆波：《员工考核与薪酬管理》，1999 年 10 月。

## 二、360 度考核

360 度考核，也称为全方位反馈考核或多源反馈考核。如图 1.1 所示，它是一种从不同层面的人员中收集考核信息，从多个视角对员工进行综合反馈考核的方法，也就是由被考核者本人以及与他有密切关系的人，包括被考核者的上级、同事、下级和内、外部客户等，从四面八方分别对被考核者进行全方位的匿名评估，然后由专业人士根据各方的考核结果，对比被考核者的自我考核向被考核者提供反馈，以达到帮助被考核者改变行为、提高能力水平和绩效的目的。实施 360 度反馈考核的企业对人力资源管理工作提出了更高的要求，一是在绩效考核的内容和形式设计上要复杂的多，二是收集和整理的信息数量大大增加，三是管理人员的反馈能力直接关系到绩效考核系统的效能。

图 1.1：360 度考核模式示意图



### 上级考核

上级考核通常由直接上级担任考核者。直接上级最了解被考核者职务的性质、工作内容及绩效要求，也熟悉被考核者的工作表现，可以通过多种机会考察下属的工作能力和工作态度。因此上级考核时比较全面，也比较权威的。

但是由于一个上级要考核多个下级,在考核时难免凭日常印象而掺入个人好恶,使考核结果带有主观性。

### 同级考核

由被考核者的同事对其进行评价,对于工作性质需要较多合作的部门,用同级考核可以获得更客观、更准确的信息。但是当同事间因工作性质存在竞争时,同级考核的公证性和有效性就会比较低。

### 下级考核

被考核的管理干部的直接下级和间接下级对其进行评价。考核的内容主要集中在管理干部的带头作用、管理作风,对下级的指导、帮助、培训以及激励下级与下级进行沟通等方面。

### 客户考核

客户考核经常用于服务、销售等需要直接与外界客户打交道的部门。考核常常采用文卷调查、客户访谈等形式进行,同事客户的投诉、赞扬等也是考核信息的一部分。

### 自我考核

自我考核也就是常说的自我鉴定,能使被考核者感到受重视,满意感增强,减少对其他考核的抵制。但在自评时,本人对考核内容、考核标准的理解可能与上级不一致,最常见的是自我考核的成绩往往要好于上级考核的结果。自我考核主要适用于制定个人发展计划和培训方面。

## 三、目标管理

目标管理的方法是在企业管理实践中自然生成的,管理大师彼得·德鲁克对目标管理的发展、推广做出了重要贡献。他主张,企业首先必须确定整体目标,包括市场地位、革新、生产力、人力与财务资源、获利能力、管理人员的绩效与培养,员工的绩效与态度、社会责任等,然后各级管理人员根据整体目



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库