

分类号 F203.9/874
UDC 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于 KPI 视角的兰州众邦公司中层销售经理
绩效考核体系构建研究

研究生姓名: 张志刚

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张志刚 签字日期：2021. 6. 16

导师签名：康志瑞 签字日期：2021. 6. 16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：张志刚 签字日期：2021. 6. 16

导师签名：康志瑞 签字日期：2021. 6. 16

**Research on the construction of performance
appraisal system based on KPI perspective for
middle level sales managers in Lanzhou
Zhongbang Company**

Candidate : Zhang Zhigang

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

目前，我国经济已经由高速发展转变为高质量发展的新阶段，统筹人才战略、基础研究、金融创新与实体经济协同推进，是实现高质量发展的关键所在。兰州众邦公司作为以电线电缆制造销售为主的实体经济企业，处在“一带一路”沿线地区，具有一定区位优势和制造业创新优势。但是随着新冠疫情和经济下行压力的影响，公司主营业务拓展受阻，市场需求持续下滑，员工创新不足和技能型人才流失日趋严重。如何在国内大循环和国际国内双循环的市场竞争中主动适应市场需求、加大科研投入、激励员工创新，提升核心竞争力，是摆在公司面前急需破解的难题。

本文以中层销售经理为研究对象。首先，通过查阅公司有关资料，以问卷调查和个别访谈的形式对现有绩效考核体系进行系统研究，分析了公司中层销售经理绩效考核存在指标设计不科学、选择评价主体不恰当、考核指标没有具体量化等三个方面问题，找出了公司绩效考核缺乏战略思维系统思维、反馈申诉机制不完善、监督保障机制不健全等三个方面原因。其次，在构建基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系过程中，采用鱼骨图分析法，分解得到一级考核指标，结合中层销售经理岗位职责分析得到二级和三级指标，采用观察法和层次分析法（AHP）对各层级指标权重进行了计算确定，保证了重要程度的一致性，制定了绩效考核评分标准，最终构建出基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系。最后，运用 360 度考核方法，明确了绩效考核体系的评价主体、考核周期、反馈申诉以及结果运用，围绕公司实施绩效考核体系的文化背景和制度机制，提出了实施绩效考核的保障措施。本文得出了基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系是动态的体系，公司负责人具备战略思维以及形成 KPI 绩效考核共识的重要性的结论，提出对 KPI 绩效考核评价体系进行实证研究和信息化、数据化的研究展望，在促进员工价值与实现公司战略目标相统一的基础上，使 KPI 绩效考核体系实践运用更加便捷高效。

关键词：公司战略 KPI 绩效考核 销售经理 构建

Abstract

At present, China's economy has changed from a high-speed development to a high-quality development stage. The key to achieve high-quality development lies in the coordination of talent strategy, basic research, financial innovation and the real economy. Lanzhou Zhong Bang Company, along the "Belt and Road" area, has the advantages of location and manufacturing innovation. However, with the impact of COVID-19 pandemic and the pressure of economic downturn, the main business development of the company is blocked, the market demand continues to decline, and the shortage of staff and the loss of skilled talents are becoming increasingly serious. How to actively adapt to market demand, increase investment in scientific research, encourage employees to innovate, and enhance core competitiveness in the domestic and international dual cycle market competition is a problem that companies need to solve urgently.

This paper takes middle-level sales managers as the research object. Firstly, through consulting the relevant information of the company, this paper makes a systematic study on the existing performance appraisal system in the form of questionnaire survey and individual interview, and analyzes three problems existing in the performance appraisal of the company's middle-level sales managers, such as unscientific index design, inappropriate selection of evaluation subject, and lack of mass evaluation index. And there are three reasons for the company's performance appraisal, such as the lack of strategic thinking system thinking, the imperfect feedback and appeal mechanism, and the

imperfect supervision and guarantee mechanism. Secondly, in the process of constructing the performance appraisal system of middle-level sales manager based on KPI perspective, the fishbone diagram analysis method is used to decompose the first level appraisal index, and the second and third level indexes are obtained by combining with the post responsibility analysis of middle-level sales manager. The weight of indicators at all levels is calculated and determined by observation method and analytic hierarchy process (AHP), which ensures the consistency of importance, and establishes the performance appraisal scoring standards. And the performance appraisal system of middle-level sales managers based on KPI perspective constructs. Finally, using 360 degree evaluation method defines the evaluation subject, evaluation cycle, feedback appeal and result application of the performance evaluation system. Around the cultural background and institutional mechanism of the company's implementation of the performance evaluation system, and the guarantee measures for the implementation of the performance evaluation system will be proposed. This paper draws the conclusion that the performance appraisal system of middle-level sales managers based on KPI perspective is a dynamic system, and the company leaders have strategic thinking and the importance of forming a consensus on KPI performance appraisal, and also puts forward the empirical research, informatization and data-based research prospect of KPI performance appraisal system, on the basis of promoting the unity of employee value and achieving the company's strategic objectives, it makes the practical application of KPI performance appraisal system more convenient and efficient.

Keywords: Company strategy; KPI; Performance appraisal; Sales manager;
Construction

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 研究述评.....	6
1.3 研究内容及方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.3.3 技术路线.....	8
2 绩效考核相关理论概述	9
2.1 绩效相关概念.....	9
2.2 绩效管理相关概念.....	9
2.3 绩效考核理论概述.....	10
2.3.1 绩效考核概念.....	10
2.3.2 绩效考核内容.....	10
2.3.3 绩效考核目的.....	11
2.3.4 绩效考核方法.....	12
2.4 关键绩效指标（KPI）理论概述.....	13
2.4.1 KPI 定义.....	13
2.4.2 KPI 主要特点.....	14
2.4.3 KPI 体系框架.....	14
3 兰州众邦公司中层销售经理绩效考核的现状、问题与成因	16
3.1 兰州众邦公司简介.....	16
3.2 绩效考核的现状.....	17
3.2.1 绩效考核机构设置.....	17

3.2.2 绩效考核原则确立	18
3.2.3 绩效考核方法实施	18
3.2.4 绩效考核结果运用	21
3.3 绩效考核存在的问题	21
3.3.1 绩效考核问卷调查与访谈	21
3.3.2 绩效考核指标体系设计不科学	22
3.3.3 绩效考核评价主体选择不当	24
3.3.4 绩效考核指标量化不精准	25
3.4 绩效考核存在问题原因分析	26
3.4.1 绩效考核缺乏战略思维系统思维	26
3.4.2 绩效考核反馈申诉机制不完善	26
3.4.3 绩效考核执行监督保障机制不健全	27
4 兰州众邦公司中层销售经理基于 KPI 视角的绩效考核体系设计与构建	28
4.1 基于 KPI 视角绩效考核体系构建完善的必要性	28
4.1.1 绩效考核体系有利于公司战略目标的实现	28
4.1.2 绩效考核体系有利于激励中层管理者与公司战略价值认同	28
4.1.3 绩效考核体系有利于促成人才竞争的创新环境	29
4.2 基于 KPI 视角的绩效考核体系构建	29
4.2.1 销售部门职责界定	29
4.2.2 KPI 指标提取	30
4.2.3 KPI 考核指标权重的设置	35
4.2.4 KPI 考核标准的确定	45
4.2.5 KPI 考核主体的选取	50
4.2.6 KPI 考核周期的确定	52
5 兰州众邦公司中层销售经理基于 KPI 视角的绩效考核实施	54
5.1 完善绩效考核工作流程	54
5.1.1 制定绩效考核方案	54
5.1.2 开展绩效考核培训	54
5.1.3 精准实施绩效考核	54
5.2 强化绩效考核反馈沟通	56

5.2.1 促成 KPI 价值认同.....	56
5.2.2 改进完善考核制度.....	56
5.2.3 注重反馈沟通技巧.....	56
5.3 注重绩效考核结果运用.....	57
5.3.1 推行薪酬调整.....	58
5.3.2 作出职务调整.....	58
5.3.3 开展教育培训.....	58
5.3.4 实施职业规划.....	58
5.4 培育 KPI 绩效考核体系实施的理念.....	59
5.4.1 提升员工参与意识.....	59
5.4.2 建立沟通反馈机制.....	59
5.4.3 提升 KPI 理念认识.....	59
5.5 建立 KPI 绩效考核实施的执行机构.....	60
5.5.1 注重绩效考核评价参与度.....	60
5.5.2 注重绩效考核评价可信度.....	60
5.5.3 注重绩效考核评价普及度.....	60
5.6 营造 KPI 绩效考核实施的企业文化.....	61
5.6.1 培育 KPI 价值理念.....	61
5.6.2 提升员工综合素质.....	61
5.6.3 形成良好竞争环境.....	62
6. 研究结论及展望	63
6.1 研究结论.....	63
6.2 展望.....	63
参考文献	65
附录 1: 兰州众邦公司中层销售经理绩效考核调查问卷.....	69
附录 2: 兰州众邦公司中层销售经理绩效考核问卷分析表.....	72
附录 3: 兰州众邦公司中层销售经理绩效考核访谈提纲.....	74
后 记	75

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

兰州众邦公司是一家以生产制造销售电线电缆为主营业务，集商业、酒店、房产开发运营为一体的大型民营企业集团。公司规模从创立之初的几十人发展到目前的 2000 多人，年销售额 100 亿元。随着科学技术不断发展进步，技术研发压力增大，人才缺乏日益严重，市场竞争日趋激烈。近年来，公司先后尝试了一系列员工管理考核办法，包括开展首席员工、销售风云人物、销售功臣等各类先进评选，通过奖励现金、奖励旅游等方式激励员工创新发展，但是公司实行的考核办法与结果运用，同公司战略目标的实现还有一定差距。在具体执行过程中，兰州众邦公司存在绩效考核结合岗位实际不够、监督制约机制缺乏，导致公司绩效考核制度不能有效实施，考核结果让员工感到心理失衡，对员工缺乏激励效应等问题。本文将针对兰州众邦公司中层销售经理在绩效考核方面存在的问题进行分析，将基于公司战略目标中关键绩效考核指标进行分析研究，构建适合兰州众邦公司中层销售经理岗位实际和文化背景的绩效考核体系，进而解决公司面临的问题，同时希望对类似生产制造型企业在人力资源管理方面提供参考。

1.1.2 研究意义

绩效考核的目的是在确定了企业发展目标后，运用绩效考核这一手段，对企业员工的实际绩效进行评定审查，激发员工创新活力，驱动企业不断向前发展。对员工来说，能够促进综合能力与业务素质有效提升，而仅对特定时间内的绩效进行考核并不是根本目的，其意义在于通过绩效考核让企业管理人员清楚公司员工业务能力不足的根源在哪里，清楚公司人力资源管理的方向在哪里，从而使决策者做出更有利于实现企业战略目标的决策。本文围绕公司战略目标的实现，一是把 KPI 思想运用到兰州众邦公司生产经营发展当中，通过深刻分析兰州众邦公司中层销售经理在绩效考核方面存在的缺陷及不足，结合兰州众邦公司中层销售

经理岗位职责，构建基于 KPI 视角的公司中层销售经理绩效考核体系，以此来解决兰州众邦公司面临的人力资源冗余、效率低下及市场萎缩等问题；二是运用科学方法构建兰州众邦公司绩效考核体系，将公司战略目标、部门职责以及员工价值追求相统一，盘活各方资源，激励人才创新，提升企业市场竞争力，占领更大市场份额。

1. 通过对国内外绩效考核相关理论文献研究，更有针对性地分析公司中层销售经理绩效考核存在的问题，并根据国内外研究文献所提供的方法和措施，进一步研究基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系的构建，充分运用目标设置理论、动态管理理论和公平理论在实践中的论证，促进 KPI 绩效管理理念的极大提升，使绩效管理考核体系更加科学完善。

2. 通过中层销售经理 KPI 绩效考核指标设置研究，构建有利于激励各层级员工的绩效考核体系，在推动公司实现战略目标，人力资源管理上引入 KPI 绩效管理思想。进一步动员公司各层级各方面力量，最大限度将公司战略目标与员工工作行为相统一，推动公司日常经营行为始终符合公司战略目标的前进方向，更好促进企业战略目标的实现。

3. 通过基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系顺利实施，能够激励中层销售经理综合能力提升，实现员工价值与公司战略目标相统一，在公司内部形成良好工作氛围，提升公司经营绩效，扩大市场份额。

4. 通过综合运用绩效管理考核理论知识，在科学分析公司中层销售经理绩效考核现状的基础上，构建出基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系，是 KPI 思想在公司绩效管理中的充分实践运用，对同类型生产制造型企业的绩效管理考核提供了参考和借鉴。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

1. 公司绩效

无论是泰罗的科学管理理论（1911），或是以霍桑实验（1932）为代表的行为科学理论，还是“以人为本”的管理理论，都从不同角度奠定夯实了绩效管理理论基础，使公司绩效在实践中得到广泛运用。Janice S. Miller, Robert L（2000）

等人提出,公司绩效的有效实施,能够促使员工提升自我评价意识,主动强化自我约束,而那些没有实施绩效的管理松散的公司员工则正好相反。Pfeffer J(2015)认为公司只有通过科学有效的激励机制,最大限度激发员工潜能,是公司保持长远发展、战胜一切竞争对手的重要法宝,因此要将人力资源作为战略优势,在公司绩效上加大投入而不是压缩成本。当然,公司绩效在不同国家和地区应用的效果也不尽相同,William Yeoh,Gregory Richards(2014)等通过对多个组织的调查显示,针对不同国家不同背景实施公司绩效的结果有所不同,特别是在战略执行、绩效流程和绩效决策方面,社会文化差异导致绩效实施的效果。Patrick E(2013)通过调查发现,公司绩效执行的成效与科技创新相关,并且科技创新投入越多,公司实施绩效的成效也会越大,即科技创新与绩效成效成正相关。而 Adner(2016)通过对高科技企业针对性研究后,发现对科技创新的投入与企业绩效没有相关性,认为高新企业基础投入大,研究周期较长,将绩效考核运用到高科技企业时,对企业的创新激励并不是积极正面的。

2. 绩效考核

在绩效管理方面,国外学者率先探索研究了一系列绩效管理考核理论方法,并在实践中加以改进,使得绩效考核理论更加成熟完善,运用更加广泛。Peter Druck(1954)首次提出的目标管理法是绩效管理理论的具体实践,是一种目标导向的绩效考核管理思想。David P. Norton(2000)对绩效考核的实践运用制定了新规则,赋予了新模式,他从四个维度细化了绩效考核应当关注的具体指标任务,让企业绩效管理考核运用更具有操作性和执行标准。Milos Maryska, Pavel Sladek(2017)在绩效考核实施的基础上,研究提出了一种基于信息化、数据化、结构化的绩效考核新模型,通过把公司业务具体量化,构建出便于动态管理的绩效考核新模型,为绩效考核数据化、信息化提供了理论依据。Shruti J. Raval,Ravi Kant等人(2019)对印度9家制造业公司绩效考核进行深入研究,提出了基于平衡计分卡(BSC)的六西格玛(LSS)绩效考核评价体系,特别针对制造业确定绩效考核指标时需要避免的几个问题,为制造行业实施六西格玛绩效测评提供了方法途径。此后,针对绩效管理考核方面的研究不断被突破,绩效考核方法不断细化创新,比如,针对绩效考核主体的选取提出了360度考核法(Edward Evan, 1993),针对战略目标的实现提出了关键绩效指标(KPI)法等等,绩效管理考核知识在

现代企业的运用也更加广泛。

3. 关键绩效指标

人们在生产生活中不断探索实践,发现决定事物发展方向的往往是众多事物中的关键少数,于是在现代企业管理中提出了“二八原则”(Vilfredo Pareto, 1897),是指为了实现企业战略目标,让企业持续保持创新力和竞争力,以最大限度促进企业朝着战略目标的方向前进,就要抓住企业发展中 20%的关键要素,而其中 80%的要素要服从 20%关键要素的实现,这就是“二八原则”的应有之义。在此基础上不断发展完善,又围绕关键要素提出了 SMART 原则(Drucker, P.F. 1954),最终形成了关键绩效指标(KPI),标志者企业由粗放式管理逐步进入精细化管理。专家学者对于绩效管理的理论研究和实践探索永远没有尽头,基于对公司战略目标的实现和发展前景把控,管理者不满足于对已经完成任务的考核,比如对完成财务指标的考核,他们更加注重公司发展前景和未来,于是又提出了平衡计分卡理论(David P. Norton、Burak Kaplan, 1990)。平衡计分卡主要关注公司内部业务流程是否改进,质量效率目标是否达到,同时注重公司的学习能力和发展能力。Chung Kyu Suk (2018)通过对 KPI、BSC、IPOO、QCDP 等指标进行比较研究,分析总结了绩效指标的评价标准和绩效优化的具体方法,指出了关键绩效指标优化的重要性。

1.2.2 国内研究现状

1. 公司绩效

国内学者普遍认为,公司绩效在企业发展过程中存在绩效管理思想淡化,绩效指标与公司实际结合不紧密等问题,没有形成公司全体上下共同认识。吴卫玲(2016)对公司构建绩效考核指标体系的重要性及方法步骤进行了分析研究,为国内企业完善绩效考核体系提供了借鉴。于喜繁、于海明(2016)对公司实施量化考核的必要性进行了深入分析,提出了绩效考核仍然存在一定局限性。余泽忠(2016)为公司实施绩效考核结果运用提供了新方法,建立了绩效考核与薪酬管理对接机制,使国内企业管理者运用绩效考核更具有针对性,为绩效考核在国内有效实施提供了有效途径。王鸣敏(2017)聚焦公司薪酬管理中凭工龄、靠资历兑现员工薪资待遇的问题,提出将绩效考核结果运用到薪酬管理当中,有效激发

员工积极性，为创新绩效管理提供了有益借鉴。张晓青（2018）论证了公司构建绩效考核体系的重要性，提出建立相应的激励制度对有效实施绩效考核体系提供制度保障。林媛（2020）针对公司绩效考核存在“同质化”“千篇一律”现象，有针对性地提出了绩效考核优化策略，防止公司在绩效管理考核中为绩效而绩效。

2. 绩效考核

绩效考核是绩效管理思想的具体实践和重要内容，国内学者围绕绩效考核的有效运用展开研究。陈镭（2010）分析了当前中国企业在绩效管理考核中容易出现的问题，在实施绩效管理考核过程中，避免因过度夸大绩效而使企业陷入自我设限的误区。颜世富、陈霜晶、马喜芳（2014）等系统阐述了绩效管理的概念，详细介绍了绩效考核方法，进行了案例分析，为国内绩效管理知识普及推广提供了参考。张玉梅（2014）对民营企业实施绩效考核过程中，容易出现的问题进行了分析研究，提出了对策建议。安娜、姜玲玲（2016）结合中国企业实施绩效考核体系的难点问题，给出绩效考核指标设计原则，实施方法等，能够从中国企业特点实际出发提出解决办法。王国鹏（2018）通过分析国内公司绩效考核过程中，绩效考核结果运用简单化，过分强调考核结果与员工薪资相挂钩，从而忽视公司整体发展动力，割裂公司与员工价值认同，提出绩效考核要围绕构建公司与员工和谐劳动关系来展开，实现员工价值与公司战略目标一致。周海龙（2018）针对国有企业绩效难评价的问题，提出运用平衡计分卡构建公司全员绩效考核评价体系的思路和方法，使国有企业实施绩效考核更加科学规范，避免“一刀切”“一锅煮”现象。

3. 关键绩效指标

相对于国外绩效考核理论研究和实践运用，国内在绩效管理理论研究方面相对滞后，公司管理者对关键绩效指标（KPI）思想经历了从认识到了解，到接受运用的过程。苏伟（2019）对公司应当秉持什么样的 KPI 价值，以及如何坚持 KPI 价值导向进行深入探讨，提出实现 KPI 的路径方法，确保关键绩效指标在公司的有效贯彻执行。王照付、陈伟晨、钟意（2018）等在企业实施 KPI 绩效考核中，对公司战略目标的分解细化提出了新思路，创新了新途径。通过对公司战略目标从不同维度进行编码设计，使分解细化的考核指标数据化、结构化、信息化，提供数据分析、趋势预测功能，方便公司管理者决策，为推动绩效考核信息化提

供了理论支持。关键绩效指标并不是完美无缺的，在公司绩效考核实践运用中，要准确把握 KPI 设置标准和关键因素，徐可（2020）认为在公司上下形成 KPI 思想共识是确保公司绩效有效实施的文化基础，同时，对 KPI 实施过程进行跟踪管理，是确保公司绩效考核始终朝着公司战略目标前进重要保障。王蒙、杨建敏、吴刚等（2020）以具体公司案例进行综合分析，将 KPI 作为一种绩效管理模式进行深入研究，得出公司实施高效的 KPI 绩效管理，需要具备四个要素，重点关注三个问题。祝哲民、胡雨（2021）认为基于 KPI 视角的员工绩效考核体系构建，准确分析公司战略目标是关键，但在国内公司绩效考核中，把战略目标与公司文化背景、员工岗位职责综合考量是保证 KPI 高效实施的重要内容。

1.2.3 研究述评

从国内外研究文献来看，基于 KPI 视角的绩效考核理论和实践研究持续深入，越来越多的公司逐步认识到绩效考核对实现公司战略目标的重要性，Pfeffer J（2015）把科学有效实施绩效考核认为是公司保持盈利和长远发展、战胜一切竞争对手的重要法宝，建议在公司绩效考核上加大投入。虽然国内外企业实施绩效考核的效果各不相同，但是绩效管理考核的思想已经得到普遍认可，苏伟（2019）认为要提升 KPI 价值、坚持 KPI 价值导向，说明绩效考核已经成为一种理念深入人心。我国学者较国外学者对 KPI 绩效考核体系的研究相对较晚，但是关于绩效考核体系的构建研究，不同程度体现了绩效考核导向与实现公司战略目标的价值认同。因此，基于 KPI 视角的绩效考核体系构建研究对于完善绩效管理理论提供了有益补充，为创新现代企业绩效管理提供了理论支持。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文研究的内容主要涉及兰州众邦公司绩效管理以及中层销售经理绩效考核现状研究，对中层销售经理绩效考核存在的问题及原因进行分析，结合公司生产经营实际，构建了基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系，提出实施绩效考核体系的制度保障措施。

1. 理论文献研究。通过阅读绩效管理考核理论文献，对国内外绩效考核理论研究现状进行了梳理归纳，指出了当前绩效管理考核理论研究的重点和趋势，为有针对性研究兰州众邦公司中层销售经理绩效考核提供理论依据，使绩效管理理论研究更加完善。

2. 绩效考核现状及问题成因分析。在理论文献研究的基础上，通过问卷调查和员工访谈，对中层销售经理绩效考核现状进行分析，找出中层销售经理绩效考核存在的问题，同时对造成考核指标选取不恰当、反馈申诉制度不健全、执行保障机制不完善等问题成因进行深入分析。

3. 基于 KPI 视角的绩效考核体系构建。针对公司主营业务运行情况，以中层销售经理为考核对象，采用鱼骨图分析法逐层分解公司战略目标，结合各层级岗位职责得出三级考核指标，采用层次分析法重新设置绩效考核指标权重，制定了绩效考核评定标准，得出公司绩效考核评定为“优秀、良好、称职、基本称职、称职”五个等次。同时制定了绩效考核流程，引入了 360 度考核法，确定考核周期，建立申诉机制，增强绩效考核科学性、准确性。最后，提出了公司实施绩效考核的保障措施。

1.3.2 研究方法

选择一种科学恰当的研究方法，能够对研究结果和质量起到至关重要的作用。本文采用文献调查法、实地调研法以及案例分析法等方法，对兰州众邦公司中层销售经理绩效考核存在的问题进行深入分析研究，并结合公司实际提出构建基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系。

1. 文献调查法

通过文献检阅，掌握有关绩效管理、绩效考核理论知识，结合兰州众邦公司业务特点和市场环境，找出公司中层销售经理绩效考核工作中存在的问题，充分运用最新理论成果对标公司绩效考核现状，对细节问题进行梳理归纳，为论文思路提供辅助和支持，并为论文的研究奠定理论基础。

2. 实地调研法

通过对公司实地考察、问卷调查、访谈等方法，对兰州众邦公司中层销售经理绩效考核方法进行梳理分析和评价，为研究提供详实丰富的一手资料，使本文

论据更具科学性和实践性。

3. 案例分析法

本文在掌握兰州众邦公司销售部门绩效考核的实际运行效果后，结合绩效管理、KPI、MBO、BSC 等理论对其进行详细分析，通过对中层销售经理绩效考核存在问题进行反复研究，突出问题导向，寻求解决中层销售经理绩效考核体系构建的办法途径，以构建基于 KPI 视角的兰州众邦公司中层销售经理绩效考核完整体系。

1.3.3 技术路线

本文采用的研究方法和技術路线如图 1-1 所示。

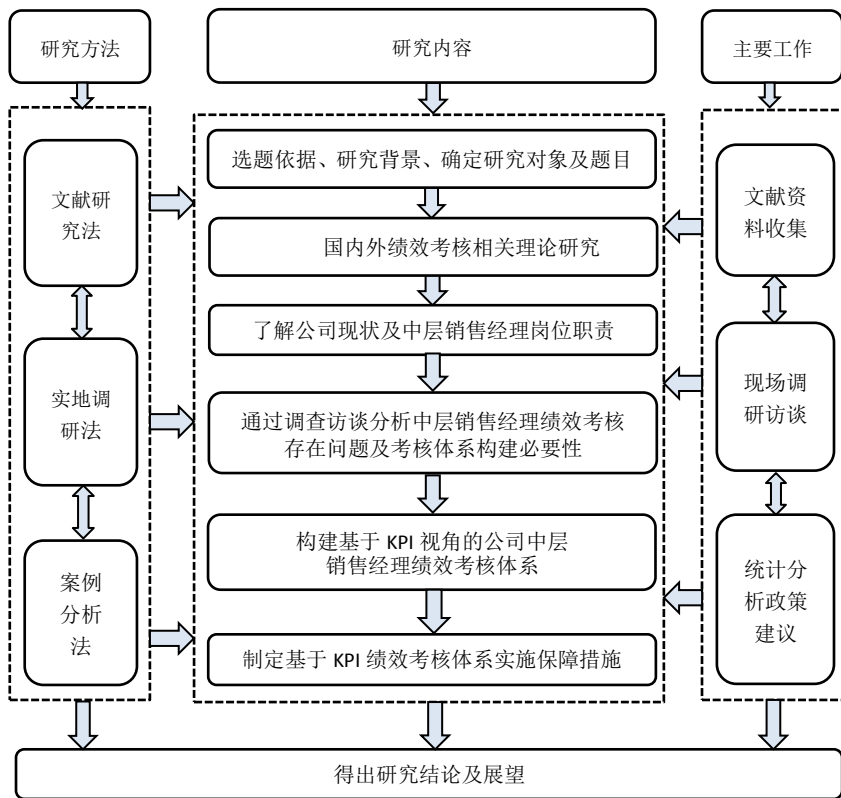


图 1-1 论文研究技术路线图

Scheme 1-1 Research technology roadmap of paper

2 绩效考核相关理论概述

2.1 绩效相关概念

绩效是衡量工作成效或效果的有效手段，是对一定时期内工作行为、工作方式和结果的综合反映。从管理学角度来说，绩效是组织行为期望的结果，是组织为了实现其目标进行投入并开展一系列组织行为后得到产出的效果。这里的投入是指人力、物力、财力，以及时间、信息等资源，产出是指完成工作任务或目标的数量和质量。

一般将绩效分为组织绩效和个人绩效，是人力资源管理中的重要概念，Spangeneberg（1994）将绩效分为员工绩效、团体绩效和组织绩效三种情形，认为组织绩效包含团体绩效和个人绩效，只有每一个员工个人绩效都得到提升后，团队绩效才能有效提升，因此，个人绩效和团队绩效是组织绩效重要组成部分。Motowidlo 和 Borman（1993）提出了二维模型观点，即绩效是由任务绩效和周边绩效组成的。任务绩效是组织规定完成的具体任务，包括完成任务的质量、标准和时限，任务绩效与组织目标密切相关，而周边绩效又称关系绩效，一般指与任务相关的内外环境、政策影响以及心理因素等，与组织目标任务没有特定关系。国内学者徐向艺、刘丽华（2006）基于知识型员工的绩效产出，将绩效分为任务绩效、周边绩效以及远端绩效三个模型。此外，绩效具有多因性、多维性和动态性等多个特点。多因性是指员工的个人绩效受多种因素影响，包括个人能力、外部环境、企业政策等；多维性是指对于员工个人的绩效表现应从多个角度全方位进行评价，确保绩效评价全面、客观、准确；动态性是指员工个人绩效随着时间、内外环境、工作任务的变化而动态变化的。关于绩效的相关理论在国内外文献研究中不断发展完善，并在实践中得到广泛运用。

2.2 绩效管理相关概念

绩效管理是一种企业管理思想和手段，企业为了实现自身战略目标，综合运用科学合理的 management 手段，设置有效的激励方法，建立内部激励机制，全面协调各方资源，调动一切积极因素，使企业上下一切活动都要聚焦企业战略目标的实现

来推进。绩效管理有以下三方面属性特点：一是动态管理属性。企业的绩效管理过程是一个确立发展目标、分解任务、实施管理、过程监控和总结反馈的过程。绩效管理不是一成不变的，而是发展变化的，由监控和反馈发挥作用，需要及时跟进，对阻碍战略目标的因素作出适时调整，有利于管理目标的一致性。二是共同价值属性。有效的绩效管理一定是公司上下取得共识、达成动态平衡的过程，培育有利于激发员工潜能、构建和谐劳动关系、实现员工人生价值的企业文化是绩效管理有效实施的重要基础。三是整体发展属性。绩效管理是组织与员工之间的桥梁，明确了员工对组织的贡献方向（滕学军，2019），因此绩效管理是提升员工价值与实现企业战略目标双赢的过程。

2.3 绩效考核理论概述

2.3.1 绩效考核概念

绩效考核是人力资源管理的核心职能之一，是组织对员工工作业绩、能力素质、工作态度等，运用科学的方法、标准和程序，对员工或组织的工作绩效，包括工作业绩、成就以及工作行为等进行观察、收集、组织、贮存、提取、整合，最终作出准确评价的过程。绩效考核多以量化评价为主要方法途径，并根据衡量的结果进行适当奖励、惩处或者跟踪反馈，以及逐步完善的一种管理行为。

绩效考核是绩效管理的重要内容和重要环节，常见的绩效考核方法包括平衡计分卡（BSC）、关键绩效指标（KPI）以及 360 度考核法等，不同的绩效考核方法在企业管理过程中不断实践运用总结提炼，构成了公司人力资源管理不可或缺的重要理论基础。

2.3.2 绩效考核内容

绩效考核注重体系构建，科学设置绩效标准是关键所在，企业要根据自身发展以及长期目标设定进行综合分析，绩效的标准具有可执行、可衡量、可参考的属性，即对考核对象所从事的具体业绩能够定性或者定量测量，考核对象经过努力能够完成目标任务，同时考核对象横向之间可以参考比较。绩效考核更加注重短期效应或者阶段性成果，对考核对象的工作过程或者主观能动性的考核评价不

够，因此绩效考核注重结果导向。此外，绩效考核只适用于管理者对被考核对象工作业绩的管理约束，上下级之间的沟通互动不足，尚未形成全方位、立体式管理的考核制度。绩效考核更加注重对企业内部人员进行组织、调配、培训等管理活动，使人力、物力达到合理配备，让人尽其才，物尽其用。绩效管理属于过程管理，具有动态属性，而绩效考核是阶段性评价，侧重于评价结果；绩效管理是一种理念思想，而绩效考核是方法途径，科学的绩效管理保证了绩效考核的良好效果，相反，绩效考核的实践创新进一步促进绩效管理不断完善。

2.3.3 绩效考核目的

经总结归纳，绩效考核有以下四个目的。

1. 可以实现组织管理目标。绩效考核的主要目的是为了达到组织管理的既定目标，激励员工创新发展，做到人尽其才。一方面通过实施绩效考核，准确评价员工业绩、综合能力和努力程度；另一方面还可以考核员工学习成长能力、融入组织能力、胜任工作能力等，以便更好地发挥员工最大特长和最佳状态；还通过绩效考核结果运用，根据员工业绩情况给予一定比例的薪酬调整和奖金兑现，激发员工工作热情，惩罚消极怠工情况。

2. 能够形成良好竞争机制。作为衡量员工薪资报酬的重要手段，企业绩效考核的目的在于构建一种公平公正的评价机制，真正让优秀者得到奖励，让慵懒者得到惩处。企业绩效考核采用科学方法设置考核指标，通过不同层级、按照不同权重对员工工作业绩作出客观评价，同时充分发挥考核结果在教育培训、薪资报酬、晋升成长等方面的运用，在企业内部形成良性竞争状态，从而为达到企业战略目标和长远发展构建起良好竞争机制。

3. 督促形成企业竞争文化。企业管理是动态的管理，在企业内部，一些优秀的员工需要得到晋升提拔，一些不适应岗位工作的员工需要淘汰调整，都需要通过绩效考核的手段进行甄别和认定，科学合理的绩效考核制度能够体现企业公平公正的工作环境。因此，绩效考核的作用不仅仅是考核本身，而是注重为企业锻炼人才，激发工作活力，培育企业文化，实现企业战略目标的重要作用。

4. 能够及时跟进解决问题。在绩效考核实施中，对考核对象工作表现从不同角度进行评价，将考核结果集中汇总反馈和公示，接受各方面提出的意见建议，

对考核工作中发现的问题能够及时解决纠正。另一方面，绩效考核结束后，对考核结果的运用是绩效考核意义的关键所在，除了对优秀员工进行表彰奖励外，还要对评价较差的员工开展谈心谈话、教育培训或工作调整，以便更好适应工作环境，促进员工成长进步。

2.3.4 绩效考核方法

构建科学合理、便于执行、结合实际的绩效考核评价办法，对企业获取更大利益、实现更多价值、提升核心竞争力和实现战略目标方面具有重要推动和促进作用，也是加强企业绩效管理的重要内容和核心环节。近年来，一些重要的绩效考核办法相继应用到企业绩效管理过程中，对于绩效管理理论实践和创新起到极大推动作用。

1. 目标管理法（MBO）

目标管理法注重目标的科学设置，由上下级反复商定后确定工作目标，通过定期考核评比，督促完成目标任务的过程，有利于上级与下级之间沟通了解，使得同事关系更加融洽。通过对公司战略目标和部门、员工岗位职责进行科学分解细化，确定合理工作目标，上下级目标尽可能保持一致，确保目标可评价、可衡量，员工工作完成后，以员工完成绩效目标的成效和质量作为考评的依据，从而使员工与组织目标保持一致。当然，目标管理法仍存在缺点不足：一是认识难统一，各层级管理人员对企业战略目标、阶段性目标和部门直接目标理解并不一致，导致确定的目标程度不尽相同，要求不一。二是过分强调目标的制定，实际上在企业绩效管理和绩效考核过程中，需要更多关注的是企业运行过程的管理，如内外环境的变化对目标管理的适时调整、员工工作状态的波动对目标实现的影响等都需要考虑，因此，在企业绩效管理实施过程中有效的过程监督和日常考核必不可少。三是利用仅有的目标管理来推动企业绩效管理、提升企业竞争力往往非常有限，还需要在绩效管理过程中对员工工作情况实施一定激励措施，确保员工始终将工作精力都集中于目标实现上。

2. 360 度考核法

360 度考核法是一种全面立体的考核方法。至少从四个层级组成考核主体，对员工业绩开展多维度、立体化、全方位的评价考核办法，管理层可以从与被考

考核者有联系的多个考核者中获取被考核者的绩效信息，信息相对更客观、准确，做出评价综合程度较高，比较客观公正，这种考核改变了由上级对下级直接考核的片面性，通过对评价结果进行综合分析反馈，能够改进员工存在不足，提升员工工作能力。它的缺点是因为来自各方面的评估，工作量比较大，在一定时间内组织多名人员共同进行考核也使人工、时间、管理成本大幅增加。360 度绩效考核涉及部门及员工业务各个方面，从考核前期准备开始，就要对考核者和被考核者进行考核有关业务培训，熟悉考核有关制度和考核流程，且对考核者从不同侧面进行评价作出有关要素的提炼总结，考核投入成本较大，组织实施有一定难度。

3. 平衡计分卡（BSC）

平衡计分卡是一种旨在全面、系统、有效地考核企业经营管理成就的绩效评价体系，这种考核方法打破了只注重传统财务指标的管理方法，因为财务会计指标一般体现结果因素，而无法体现驱动因素。在信息化时代，组织必须持续加大在客户、员工、组织流程、技术研发等方面的投资才能获得发展的动力。平衡计分卡以目标为导向，规定从财务、客户、业务流程、学习与成长四个维度评价公司战略目标的实现程度，促进战略目标转化为各层级具体指标的落实，保证企业战略目标的高效执行。同时，平衡计分卡将传统的只注重财务指标的考核，转变为整体战略目标实现的综合考核。在考核具体实施过程中，平衡计分卡考核促进各级员工对组织战略目标的理解和认同，有利于形成员工利益与企业整体战略目标的一致性，形成良好企业文化氛围，促进长远发展。同样，平衡计分卡也存在一些不足，主要表现在：建立非财务评价指标体系方面有一定困难，赋权分值的确立不易衡量；涉及众多考核指标之间的权重和量化难以做到科学精准，各指标之间的重要程度难以合理区分，对所有指标进行完全量化有一定难度。

2.4 关键绩效指标（KPI）理论概述

2.4.1 KPI 定义

基于帕累托最优原则，即员工为企业所做的努力可以进行二八分成，其中百分之二十的内容是与企业战略目标有关联的主要工作，也是决定性的关键因素，而其余百分之八十是一般性内容的工作，反过来，百分之二十的关键工作决定了

百分之八十工作的成效，在企业绩效管理中，百分之二十的关键工作就体现了对员工评价的关键所在，是绩效考核的重点。所以，KPI 是对企业发展方向、创新驱动、核心竞争力起决定性因素的关键指标进行提取确定，通过量化权重的方式科学制定考核标准，用以评价企业战略目标实现程度的考核方法。

2.4.2 KPI 主要特点

KPI 绩效考核最大的创新就是对企业的战略目标进行精准提取，并分解到部门和员工层级，在考核具体实施过程中，始终关注关键绩效指标的完成质量，同样，通过关键绩效指标考核获取的数据，能够准确评价员工工作实绩，反映存在不足，进而对提升工作效率和员工自身能力上相互促进，形成良性竞争环境，营造企业文化氛围。关键绩效指标因为能够将确定好的企业战略目标进行逐级分解，然后进行分层提取，赋予考核分值和权重，让每一个被考核者都明确自身在企业战略目标中应当担负的职能和努力方向。一是 KPI 考核的目的更加明确。绩效考核指标一旦确定，在具体考核过程中，员工工作精力和工作目标始终集中在关键绩效指标上，使被考核目标的工作具有方向性，更加聚焦企业整体利益和战略目标的实现。二是 KPI 考核的成本更加节约。KPI 考核能够从定性和定量两个方面制定评价指标，量化考核分值，便于具体操作，减少冗杂环节，能够有效节约考核成本。三是 KPI 考核的过程更加高效。KPI 能够准确定位每个部门、每个员工自身承担的绩效指标，从一开始能够抓住关键核心问题，所以，KPI 绩效考核的更加高效，同时对被考核者的工作业绩评价也更为直观准确，促进企业实现战略目标的成效也更加突出。

2.4.3 KPI 体系框架

关键绩效指标（KPI）考核体系具有扎实的理论基础和广泛实践性，其特点是注重将整个工作过程和工作结果进行综合考核，在 KPI 具体指标分解过程中，最大程度体现员工岗位实际和工作职责，所以，KPI 不仅考核员工工作业绩，同时对员工平时表现进行重点评价，体现出 KPI 绩效考核看重考核对象在百分之二十关键工作时的表现。所以 KPI 绩效考核体系是一个动态立体的绩效考核模型，因其各个考核要素之间具有高度的关联性，整个绩效考核体系要随着企业发展目

标的变化而随之进行改变。KPI 体系分为企业 KPI、部门 KPI 和岗位 KPI。企业 KPI 是以整个企业的战略发展目标进行建立，将企业发展战略目标进行分层，逐级分解为不同类型不同角度的具体任务，从而将绩效考核中的关键指标提取出来；岗位 KPI 注重将不同职位的发展目标进行分类和划分，根据不同职位特点确定不同的绩效考核指标。KPI 体系的建立主线有两个：一是通过组织结构层层分解，方便系统分类管理；二是通过战略目标进行逐级分解，并将与之相关联的责任也进行落实到位。

3 兰州众邦公司中层销售经理绩效考核的现状、问题与成因

3.1 兰州众邦公司简介

兰州众邦公司是甘肃省内集电线电缆生产制造销售为一体，有 2000 余名员工的大型民营企业，公司年产值达 100 亿元，在房地产、酒店运营、商业综合体开发等领域都拓展了新业务，与电线电缆生产研发互为补充，进一步扩大市场占有率和竞争力。公司以 220kV 及以下各类型电缆、架空导线为主的产品占据了西北市场较大份额。公司先后引进一批国外先进制造检测设备，产品质量享誉省内及西北地区，公司注重产品研发，建立一批省级研发中心，始终为客户提供优质精品电线电缆作为主攻方向。公司电线电缆产品在西北地区以及部分东盟、中东国家和地区广受欢迎。公司始终坚持敬业务实、拼搏创新的发展理念，发扬诚信、严谨、优质、卓越的企业精神，先后获得中国驰名商标、甘肃名牌和省级政府质量奖等荣誉称号。近年来，公司在人才引进、科技创新、绩效管理方面加大投入，企业发展潜力和市场竞争能力持续提升。兰州众邦公司组织结构如图 3-1 所示。

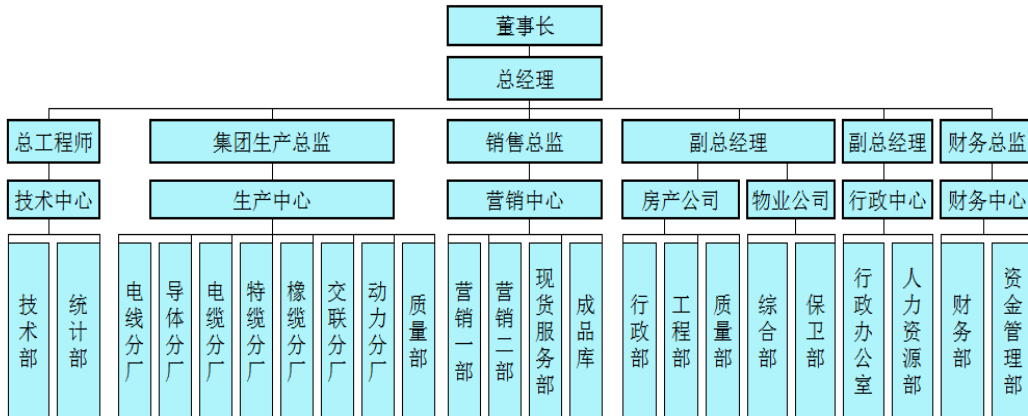


图 3-1 兰州众邦公司组织结构图

Scheme 3-1 Organization structure of Lanzhou Zhongbang Company

3.2 绩效考核的现状

3.2.1 绩效考核机构设置

兰州众邦公司绩效考核的执行机构主要由人力资源部负责，制定公司绩效考核评定标准，统计汇总月度和年度考核结果，评定年度公司各层级考核等次，最终考核结果与员工晋级、薪酬待遇挂钩。对公司各层级员工的薪酬待遇不仅限于年度考核评定结果，其公司员工薪资待遇主要由公司成立的专项考核小组根据完成任务情况进行量化打分，评分结果与公司员工薪酬挂钩，在年终考核时提供参考依据。专项考核小组由各主营业务部门人员参加，主要职责为：根据公司各部门工作范围、职责、重要性以及有关岗位业务，制定薪酬计划；根据公司月度考核及年度考核对被考核者进行审核评议；负责对公司薪酬计划执行情况进行监督。专项考核小组组长由分管副总担任，在总经理统一领导下开展专项考核。各专项小组组成人员情况如表 3-1 所示。

表 3-1 兰州众邦公司各专项考核工作小组

Table 3-1 Each special evaluation working groups of Lanzhou Zhongbang Company

序号	小组名称	组 长	常务副组长	副组长	组 员
1	工资评审及计件考核小组	分管财务副总	财务部负责人	生产部负责人	财务、生产、人力资源部人员
2	招标、项目申报小组	分管市场营销副总	销售部负责人	统计部负责人	销售、生产、统计部人员
3	投标及合同评审小组	分管市场营销副总	销售部负责人	行政部负责人	人力资源、销售、统计部人员
4	考核督察小组	分管行政副总	保安部负责人	人力资源部负责人	行政、人力资源、销售部人员
5	物资处理小组	分管生产中心副总	生产部负责人	行政部负责人	生产、行政、安保部人员
6	售后服务小组	分管市场营销副总	销售部负责人	行政部负责人	销售、人力资源、生产、统计部人员
7	安全生产及工伤评审小组	分管生产中心副总	生产部负责人	人力资源部负责人	生产、质量、人力资源、安保部人员
8	清欠小组	分管市场营销副总	销售部负责人	财务部负责人	市场销售、财务、生产、统计部人员
9	爱心救助小组	分管人力资源副总	人力资源部负责人	行政部负责人	行政、人力资源、销售部人员

3.2.2 绩效考核原则确立

兰州众邦电线电缆绩效考核坚持以下工作原则：

1. 客观公正、公开透明原则。在绩效考核实施和考核结果运用中坚持公开透明，做到公平公正，考核结果公示。
2. 上级领导直接评价原则。公司各级员工业绩成效由直接上级领导进行评价，做到目标一致，下级对上级负责。
3. 考核反馈原则。对考核结果一律向本人进行反馈，在肯定成绩的同时，指出存在的问题和不足。
4. 奖罚结合原则。根据公司绩效考核结果，对考核结果为优秀的进行奖励，对考核结果不合格的进行惩戒。
5. 激励导向原则。注重激励员工工作积极性，发挥员工潜能，激发员工创新能力。

3.2.3 绩效考核方法实施

1. 绩效考核流程

兰州众邦公司中层销售经理月度考核由专项考核小组完成，年度考核在月度考核的基础上，由直接上级参考打分，人力资源部统一汇总统计。公司绩效考核评定中的自评分只作参考，不计入考核成绩。因此，公司各层级员工最终绩效考核评定结果由直接上级决定。同时，公司还建立了反馈和申诉制度，考核结果作为调整工资、职务、培训的重要参考。本文选取公司主营业务部门的中层销售经理绩效考核现状进行分析，销售部门负责人或分公司负责人以任务完成量和回款指标为主要业绩指标，以职业操守，素质能力，团队管理，安全生产作为管理职能指标进行考核。具体考核流程如图 3-2 所示：

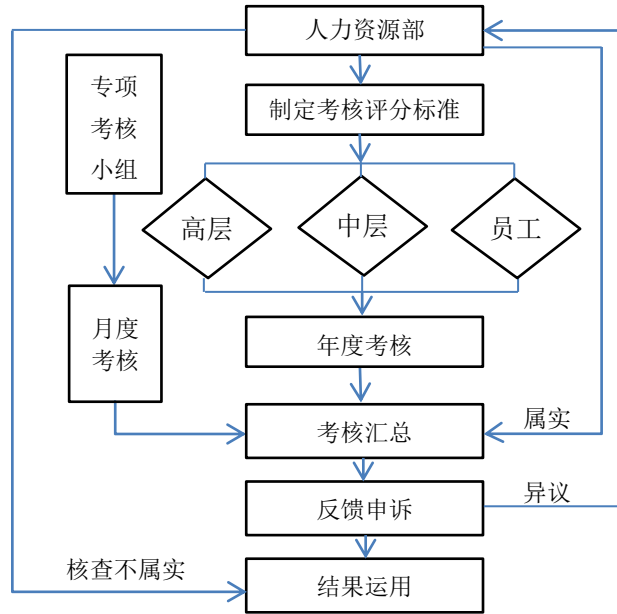


图 3-2 兰州众邦公司考核流程

Scheme 3-2 Evaluation process of Lanzhou Zhongbang Company

2. 绩效考核评定标准

兰州众邦公司中层销售经理绩效考核以经营事实为依据，注重工作实绩；同时，公司考核注重分级管理、逐级考核，绩效考核评定表如表 3-2 所示。中层销售经理考核评分标准：**KPI 指标 40 分**（经营和回款指标各 20 分），以实际完成比例核算相应分数。“职业操守，素质能力，团队管理，安全生产”**20 分**：主要包括以身作则，遵守公司各项制度；学习能力和管理能力较强，分管团队合力强；执行公司工作部署及时到位；对下属发挥“传、帮、带”作用好；在工作中能顾全大局，积极维护公司利益；对发现问题及时分析整改；第一时间响应上级倡导和团队的需要；与同级部门配合默契；在工作中勇于开拓进取，虚心接受别人意见等，综合测评核算相应分数。**重点工作目标达成 30 分**：在工作计划节点时间内高效率完成工作，按实际完成比例核算相应分数。**领导安排的其他工作 10 分**：保质保量的完成领导安排的其他工作，核算相应分数。因工作出现安全责任事故者负激励 10 分。

表 3-2 中层销售经理年月绩效考核评定表

Table 3-2 Annual and monthly performance appraisal form for middle-level sales managers

姓名		部门		职位		日期	
序号	主要工作内容	完成节点	分值	完成情况及未完成原因	自我评分	直接上级评分	
1	经营指标		20				
2	回款指标		20				
3	职业操守, 素质能力, 团队管理, 安全生产		20				
	重要工作		30				
4	领导交办工作		10				
5	总分	100					
被考核人签字							
额外扣分或加分						最终得分	
直接上级点评及签字							
备注		1、个人自评分仅为参考；2、直接上级评分为最终考评；3、工作内容若不够填时可另附一张纸。					

3. 绩效考核反馈申诉

兰州众邦公司中层销售经理绩效考核反馈由人力资源部负责, 将考核结果向被考核对象进行反馈, 考核工作结束后, 以考核结果通报和内部公示的形式进行集中反馈。下发考核结果通报和公示期间, 被考核对象可以根据考核实际情况, 对本人考核结果或者考核工作中存在的问题向人力资源部提出申诉。人力资源部在收到申诉后进行调查核实, 经调查属实的及时作出纠正或改进, 对调查不属实的也要做好答复解释工作。

3.2.4 绩效考核结果运用

绩效考核结果与员工培训、薪资调整、年终奖金、评优选先挂钩。对年度考核 70 分以下的，要进行诫勉谈话；对月度考核 60 分以下，或者连续 2 次考核均在 70 分以下的，要进行调岗、降职、降薪；连续 3 次 70 分以下的，需要进行培训后再上岗；月度考核连续 2 次 60 分以下的，有权解除劳动关系。年终按照奖优罚劣原则提出 20% 涨薪人员和 20% 降薪人员建议方案，其主要依据月度绩效考核平均分和德能勤绩等方面的综合表现。绩效工资按月度考核结果计算，绩效工资=基础绩效×当月绩效考核得分÷100。相应扣发的绩效工资=[标准绩效工资*(100-当月绩效考核得分)/100]。公司根据中层销售经理市场拓展方面的主动意识、创新精神、持续学习精神及重大功绩行为给予一定的奖励分。相反，因主观故意损害公司利益、影响公司形象、发生安全生产事故等重大经济损失行为的将扣除相应绩效分数，奖罚决定需经上级的上级批准。在考核期内辞职、辞退的，则根据实际出勤时间及工作内容完成情况开展绩效考核，根据绩效考核结果发放绩效薪酬。在考核期内调岗的，结合不同岗位的考核办法分别进行考核，薪酬分时间段进行加权计算。

3.3 绩效考核存在的问题

3.3.1 绩效考核问卷调查与访谈

1. 问卷调查

为进一步了解兰州众邦公司中层销售经理绩效考核现状，分析公司绩效考核存在的问题及成因，对公司中层销售经理绩效考核开展问卷调查显得十分必要。一是掌握中层销售经理对当前绩效考核体系的认识及评价；二是了解公司绩效考核体系能否实现战略目标及程度；三是提出具体实施办法，解决公司绩效考核过程中存在的问题。

本次问卷调查主要以兰州众邦公司中层经理为调查对象，重点掌握中层经理对总体评价、指标设置、标准制定、组织实施、反馈申诉以及结果运用方面的总体评价，共 6 大类 20 个具体问题，具体问卷见附录 1。为了确保问卷调查真实

有效,在公司年度工作总结大会上由人力资源管理部统一发放至中层经理进行不记名填写。共发放调查问卷 48 份,去掉 3 份填写不完整的问卷,有效调查问卷共计 45 份。通过统计分析,能够发现兰州众邦公司中层销售经理绩效考核存在的多方面问题,具体情况见附录 2。

2. 个别访谈

为深入了解兰州众邦公司中层销售经理绩效考核现状及存在问题,我们先后对 31 名各层级干部员工进行了访谈,其中分管相关部门的副总经理 4 人,各部门中层经理 11 人,基层一线员工 16 人。具体访谈提纲见附录 3。

通过对访谈记录进行整理后发现,受访者对公司中层销售经理绩效考核作出了评价,提出了意见建议。主要有以下几个方面的问题:

(1) 对现有绩效考核工作总体评价不高。有 57% 的谈话人对现有绩效考核体系不满意,几乎所有人都认为有必要对绩效考核体系进行改进。有 42% 的受访者认为绩效考核组织实施不严谨,存在考核结果运用不当和反馈申诉机制形同虚设的问题。

(2) 绩效考核指标的设置不能反应实际工作。有 69% 的受访者认为考核结果不能反应真实工作绩效。有 48% 的受访者认为绩效考核标准不够科学,多数人认为需要结合岗位职责进行细化,有利于准确评价被考核对象的工作实绩。

(3) 绩效考核组织实施的参与度满意度不高。有 67% 的人认为考核实施与本人关系不紧密,上级没有对绩效考核内容征求过大家的意见;有 33% 的受访者认为考核做不到公平公正,存在多头考核但考核效率不高的问题。

3.3.2 绩效考核指标体系设计不科学

通过对中层经理开展绩效考核问卷调查和个别访谈,兰州众邦公司中层销售经理绩效考核存在指标设计不科学的问题,主要表现在以下几个方面:

1. 绩效考核指标不能完全体现公司战略目标。一是对公司战略目标未分解细化。无论是对中高层管理者,还是基层员工的考核,都存在与公司战略目标脱节的问题,虽然在设计考核标准时,将公司高层考核指标明确以 KPI 指标和 MBO 指标为主进行考核,但是在具体指标的确定上,主要内容为经营指标和回款指标,考核指标未考虑公司战略关键目标任务。二是没有结合岗位职责设计指标。从调

查问卷分析来看,中层经理认为绩效考核指标设置不合理的占 58%,以中层销售经理考核为例,考核指标设计为“职业操守、素质能力、团队管理、安全生产”和完成各项工作目标,明显没有结合中层销售经理的岗位职责进行设计,中层销售经理岗位职责还包括质量监督、客服服务、员工成长、市场拓展等方面职能职责,所以兰州众邦公司中层销售经理的考核指标设计不够完善。三是业绩考核指标设计不具体。对公司高层重要工作的指标设计不够明确,设计中层销售经理的业绩指标为“工作目标完成情况”,基层员工的业绩指标由专项考核小组确定,因此,公司各层级工作业绩的考核指标不够客观具体,由专项考核小组确定的目标任务也没有具体依据,因此主要业绩指标的设计随意性大,缺乏科学依据。

2. 绩效考核体系设计不够系统规范。有 85%的中层经理对现行绩效考核体系表现不满意或一般满意,说明绩效考核体系设置不规范不完整的情况普遍存在。一是考核实施不够系统。从兰州众邦公司考核流程方法(图 3-2 所示)来看,公司对各层级员工的组织考核比较混乱,除考核主体分散外,对公司主要业绩的考核由各专项小组来完成,而公司年度考核则由人力资源部门完成,存在各自为政、目标不集中的问题,绩效考核工作缺乏系统化,发挥考核指标导向作用不够明显;二是考核内容不够全面。从公司中层销售经理绩效考核标准来看,公司更加注重营业指标的完成,而缺乏对公司发展潜力、中层销售经理团队建设、员工成长等方面的考核,考核指标设置不完整;三是考核指标设置主观随意。从公司各层级考核评定标准和评定规则来看,一方面由专项考核小组负责的经营业绩考核中,制定各部门工作任务时,根据上一年度完成目标任务情况,追加一定比例构成本年度目标任务,在制定年度目标任务时考虑主观因素有余,而注重客观情形不足,缺乏设计考核指标的科学依据。另一方面,从公司绩效考核评定表可以看出,对公司各层级员工的考核评定由员工本人及直接上级进行评分,一旦当直接上级对员工有负面印象,将会造成不公平不客观的评价,容易对被考核者的评价产生晕轮效应。

3. 绩效考核指标权重设置不科学。从问卷调查统计分析看,认为会根据考核内容的调整而调整工作重点的不到 20%,有 25%的中层管理者认为不会调整工作重点,58%的人不太关注。从中层经理绩效考核评分标准设计看,完成工作任务占 70 分,领导交办的工作任务占 10 分,对能力建设方面指标考虑不多,

指标权重设置主观，考虑公司长足发展不够。一是没有结合公司战略目标和中层部门经理岗位职责进行指标分解，而是采用直接赋值的办法确定权重，造成对中层部门经理的考核过于强调工作任务，对于队伍管理、团队建设、学习成长和客户满意度等影响企业形象和企业竞争力方面的评价因素不够明确。二是公司追求短期利益多于追求长期目标。从考核指标权重设置看，对完成公司经营业务指标考核占 70%，说明公司绩效考核更加注重于短期盈利的导向，而对公司治理、能力提升和文化建设方面的长远规划相对欠缺，甚至没有体现。三是绩效考核激励导向不明显。从考核结果运用规则看，绩效考核结果将应用到员工培训、工资报酬、岗位调整、年终奖励和评优选先等方面。但是在具体运用条款中，明确年度考核成绩在 70 分以下的，对其进行诫勉谈话，说明考核结果不合格。而公司明确对 20% 人员涨薪、对 20% 人员降薪的规定，导致每年将有 20% 的员工考核不合格，说明考核指标体系设置和权重设置不够科学，激励员工效果不明显，不利于公司长远发展和战略目标的实现。

3.3.3 绩效考核评价主体选择不当

绩效考核评价主体选择，关系到绩效考核成效的重要方面，也是绩效考核体系科学化规范化的重要体现。绩效考核评价主体选择恰当，便能确保在设计上对被考核者的评价全面客观，也能够对考核内容的考准考实提供保障。从兰州众邦公司中层销售经理绩效考核评分规则来看，绩效考核评价主体的选择涉及到被考核者直接上级领导、被考核者自身和专项考核小组三个方面。从考核评价主体选择运行看，主要存在以下问题：

1. 考核评价主体选择不全面。兰州众邦公司绩效考核评分规则规定，对考核对象年度评定由被考核者的直接上级领导进行评价，作为最终评分决定了被考核者的评定等次。除了在月度考核中由专项考核小组对被考核者的工作业绩进行考核外，年度考核直接由上级领导考核决定。这就导致考核评价主体选择过于单一，没有考虑不同层面的评价意见。

2. 考核评价主体定位不准确。由被考核者对自身作出评价，但是这一评分不作为最终考核的依据，仅相当于被考核者对考核项目完成情况的说明，没有一定权重，设置这一评价主体的意义不大。

3. 考核评价主体职责不明确。由于专项考核小组由被考核者的相关业务部门领导和员工组成,对员工月度目标任务完成情况进行考核评价,虽然有一定代表性,但是评价内容有限,而且仅关注被考核者的短期成绩,对员工长期表现和学习成长不作评价,所以专项考核小组的评价范围有限,设置不够合理。

3.3.4 绩效考核指标量化不精准

量化考核是人类生产生活达到一定阶段后,人们需要对社会分工和交换的劳动量进行选择比较,因此量化考核就应运而生,并在经济社会各个方面显现出必要性和存在的价值。量化考核是实现社会公平正义的重要基础。而在绩效考核中,对考核指标的量化过程是检验考核体系是否科学合理的重要依据。在兰州众邦公司中层销售经理绩效考核评价办法中,对考核指标的量化过程存在以下问题:

1. 绩效考核指标设置不具体。从公司各层级人员绩效考核内容来看,对主要业绩指标的设置不明确不具体,导致被考核者对考核指标缺乏准确的理解和认同,员工对工作的努力方向和工作目标缺乏清晰定位,只是应付部门下达和领导交办的工作任务。从公司绩效考核评定标准来看,绩效考核指标没有完全对应绩效考核标准,存在考核指标内容不够细化、评定标准等次不明确等问题,甚至对部分指标没有制定完整的评判标准,所以,兰州众邦公司中层销售经理考核指标设置存在不完备、标准制定不全面不客观的问题。

2. 绩效考核指标缺乏量化依据。从绩效考核评定标准看,分别对各层级绩效考核指标划定了笼统的考核分值,没有对考核指标的构成要素、计算方法、设定依据、评定标准等相关内容作出具体规定,一方面对考核指标没有进行合理细化,导致评定标准没有科学依据;另一方面对考核指标分值的设置过于主管随意,没有从工作实际、实现难易程度以及公司员工反馈角度进行科学设计,考核指标分值的合理性、可及度有待商榷。由于绩效考核内容不全面,考核定位不精准,考核导向不明确,容易造成公司的发展偏离战略目标方向。

3. 绩效考核指标权重不明晰。从兰州众邦公司中层销售经理绩效考核评分标准可以看出,考核指标存在设置不具体、量化不准确,考核评分表仅对目标任务、工作业绩指标直接赋予一定考核分值,而在考核评定标准中没有进行客观具体的量化。导致了公司考核实施过程缺乏科学性和客观性,这样容易造成员工对

考核办法和考核结果的质疑，不利于公司集聚人才成长和战略目标的实现。

3.4 绩效考核存在问题原因分析

3.4.1 绩效考核缺乏战略思维系统思维

我们通过兰州众邦公司中层销售经理绩效考核体系存在的问题可以看出，公司对绩效考核体系的构建缺乏战略思维和系统思维。公司中层销售经理绩效考核虽然由人力资源部统一组织实施，但是在具体实施过程中，对工作业绩的考核又涉及专项小组的月度评价，而占主要考核分值的工作业绩不是根据公司战略目标任务的分解得到，而是由专项小组根据前一年度完成目标任务情况确定本年度工作任务。由于对被考核者的评价完全由直接上级作出评定，导致对员工在质量标准、安全意识、自身成长方面的评价角度单一，不能够全面反应员工努力程度。另外，公司绩效考核办法没有结合岗位实际确定考核指标，导致公司中层销售经理绩效考核在发挥绩效管理方面的作用不充分。所以，缺乏一定战略思维和系统思维导致公司现有绩效考核体系不支持公司战略目标的实现，绩效考核发挥考核把关定向作用有限。

3.4.2 绩效考核反馈申诉机制不完善

从公司中层销售经理绩效考核实施流程看，公司建立了绩效考核信息反馈机制。当被考核对象对考核结果有异议时，只能向绩效考核方案的制定者、实施者人力资源管理部提出意见，一定程度上反应出兰州众邦公司中层销售经理绩效考核申诉机制存在“自说自话”的现象，处理申诉问题的主体违背了绩效考核实施者应当回避的原则，导致申诉机制的公平性受到质疑。此外，人力资源管理部受理申诉后，向被考核对象的直接上级领导进行了解，容易造成直接上级对下属员工的不满情绪，导致反映问题处理的客观性和公正性。诚然，反馈申诉机制不完善是由于绩效考核体系设置不科学造成的，但是反馈申诉机制不健全完善直接导致绩效考核体系的根本性问题无法及时得到解决。

3.4.3 绩效考核执行监督保障机制不健全

制定一套严密的执行监督保障机制，能够确保一系列制度规定顺利有效实施。从公司中层销售经理绩效考核过程看，各环节都由人力资源部实施，没有建立一套符合公司绩效考核实际的监督保障机制。

一是尚未形成绩效考核实施的群众基础。从以上绩效考核工作中存在问题可知，兰州众邦公司被考核对象更加关注工作业绩的达标程度和直接上级的评价，所以公司员工只注重完成短期目标和工作任务；从绩效考核反馈申诉规定来看，公司员工对绩效考核有关问题的申诉处理无法保证公平公正处理，从绩效考核实施结果看，激励员工积极性效果不理想，公司上下参与绩效考核的意识不高，群众基础不够扎实。

二是尚未形成绩效考核的文化氛围。公司没有对绩效考核的指标设置和实施过程进行宣传培训，被考核对象对考核方式、流程、评价、结果运用没有充分了解熟悉。公司各层级员工按照专项小组完成目标任务后，就能够拿到应有的绩效奖金工资。所以，在公司上下形成 KPI 思想理念认同上，建设有利于公司战略目标导向的绩效考核文化势在必行。

三是尚未建立绩效考核监督机制。可以看出，公司中层销售经理绩效考核体系不激励员工与公司战略价值认同，不利于人才竞争的创新环境。员工在绩效考核具体实施过程中，对反映问题的申诉处理不够信任，在绩效考核出现问题时也无法通过制约机制监督解决，公司绩效考核工作的成效不够突出，其主要原因是没有一套科学完备的监督机制。

4 兰州众邦公司中层销售经理基于 KPI 视角的绩效考核体系设计与构建

4.1 基于 KPI 视角绩效考核体系构建完善的必要性

4.1.1 绩效考核体系有利于公司战略目标的实现

鉴于公司以电线电缆为主业，把坚持诚信经营为根本，坚守质量生命线，突出品牌创新力作为公司战略目标，构建基于 KPI 视角的绩效考核体系，能够最大限度激励员工向实现公司战略目标的方向而努力，因此，构建基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系，将有利于更好实现公司战略目标。公司的战略目标是实现公司长远发展、不断提升核心竞争力的目标方向，只有基于公司战略目标的考核，才能够发挥绩效考核的目标导向作用，驱动企业向战略目标的实现持续推进。由于公司现有的绩效考核方式基本不成体系，实施分散的、追求短期工作业绩的考核，从考核方式设定、考核过程实施、考核主体评价都不能体现支持公司战略目标的实现。从这一点上看，兰州众邦公司的绩效考核亟待重构。

4.1.2 绩效考核体系有利于激励中层管理者与公司战略价值认同

只有激励员工高度认同公司战略目标的價值，才能实现员工价值与公司战略目标相统一，提升公司核心竞争力和长远发展能力。从兰州众邦公司实施绩效考核来看，一是虽然制定了绩效考核正、负激励的补充条款，但在绩效考核等次评定结果运用上不够充分。二是公司针对员工的绩效考核指标设计上，对于员工工作态度和工作能力的考核仅占 20%，而对员工完成工作业绩的指标占到 70%，可以看出公司对员工学习成长的激励考核不重视。三是绩效考核指标对领导交办工作的考核占 10%，但对员工成长、客户满意度等方面的考核设计不到位，因此在提升企业形象，形成员工激励与公司战略价值认同方面考虑不周。

4.1.3 绩效考核体系有利于促成人才竞争的创新环境

员工的成长进步是公司的核心竞争力和重要资源,也是公司发展战略目标的重要组成部分。只有培养聚集高技能人才储备,公司才有创新创造的动力源泉。从兰州众邦公司中层销售经理绩效考核工作来看,公司对高技能人才的培养不够重视。在考核指标体系设置上,也没有设置员工学习成长指标,说明公司在营造有利于员工成长进步方面,缺少必要的绩效考核设计,缺乏人才竞争评价机制,导致员工成长不足。此外,公司每年要拿出 20% 的比例给予降薪或处罚等措施,打造人才竞争的环境需要进一步改善,培养人才、留住人才的体制机制需要重新构建。

4.2 基于 KPI 视角的绩效考核体系构建

4.2.1 销售部门职责界定

绩效管理考核不仅要从公司战略角度分析研究,更重要的是根据公司发展实际,结合各职能部门岗位职责,对职能部门的绩效指标进行重新分析界定,是绩效考核的必要环节。从兰州众邦公司组织结构图可以看出,公司 6 个大类 23 个职能部门为:研发生产类、市场销售类、财务监管类、服务保障类、产业发展类等 5 个大类。下面对有代表性的销售部门职责进行界定。

1. 负责公司营销管理政策制定和监督执行。
2. 制定营销发展规划和年度销售计划。
3. 与公司其他相关部门协调配合,积极落实执行各周期销售计划,组织完成公司年度销售目标任务。
4. 向生产中心提供已订合同情况,及时以 ERP 合同订单的形式安排生产任务。
5. 组织管理好合同评审及合同履行工作。
6. 负责重大销售谈判和合同签订、监督落实工作。
7. 确保产品的仓储及搬运质量,使产品完整无缺地送到用户手中。
8. 负责客户售后服务和公司宣传工作。

9. 对产品在规定质保期内出现的质量问题施行“三包”和“服务承诺”。
10. 配合生产中心制定营销计划，随时掌握库存产品情况，加快库存周转。
11. 负责分析研判业务发展趋势，扩大市场规模效应。
12. 负责市场调查研究并提出对策建议。
13. 负责完成上级交办的其他任务。

4.2.2 KPI 指标提取

公司绩效考核指标的提取非常关键，主要涉及三个步骤：战略目标分解，岗位职责细化，职能权力分析。兰州众邦公司中层销售经理绩效考核体系构建，最重要的是绩效考核体系的公平性和客观性，要在优化思路、内容、标准及过程等方面遵循下列原则：

一是战略导向原则。以公司的战略目标为基础的考核指标体系，应该始终坚持战略导向的原则，将实现公司战略目标作为考核的终极目标。

二是 SMART 原则。就绩效考核指标而言，需要在考核实施过程中能够做到准确判断，方便操作。因此，KPI 绩效指标提取要坚持可细化、可衡量、可达到、客观性和时限性五个原则，即以 Specific、Measurable、Attainable、Realistic、Time bound 五个单词首字母为代表的 SMART 原则。

三是定量与定性相结合原则。在绩效考核指标、权重设置时应该坚持定性与定量相结合，能量化的指标尽可能量化，要充分考虑员工学历、认识水平的局限性，将复杂的指标简单化，将繁琐的比率明了化，对完成目标值的考核加分、未完成目标值的扣分情况都以员工通俗易懂的方式进行呈现。

四是系统平衡原则。在兰州众邦公司中层销售经理绩效考核体系构建中，要统筹考虑公司战略目标、部门工作职能、员工岗位职责；既要考虑主营业务部门绩效指标，又要平衡其他部门目标任务。

1. 公司战略目标分解

目前，在企业实际绩效考核实践中，提取 KPI 有多种方法，包括标杆基准法、关键成功因素法、鱼骨图分析法、目标分解法等。兰州众邦公司属于甘肃省重点企业，公司战略优势明显，本文采用鱼骨图分析法对企业战略目标进行分解，（如图 4-1 所示），以使中层销售经理绩效考核指标与企业的战略目标一致。

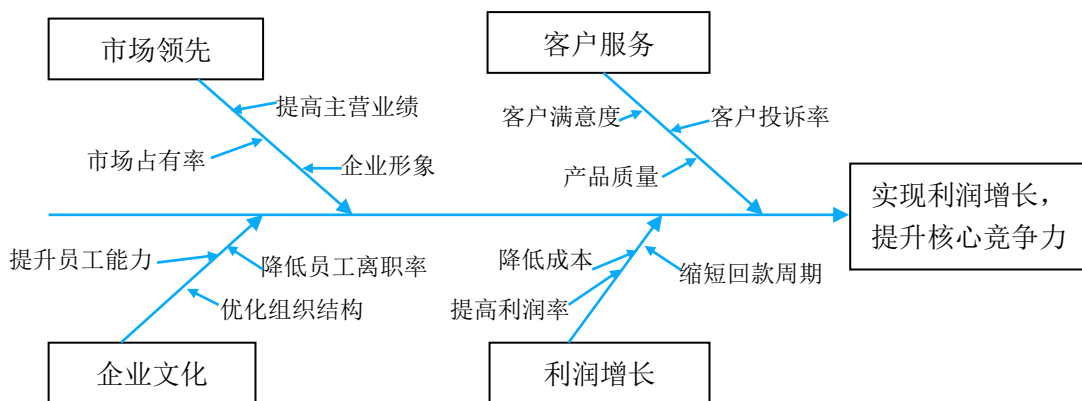


图 4-1 企业战略目标鱼骨图

Scheme 4-1 Fishbone diagram of company's strategic objective

如图 4-1 所示，根据兰州众邦公司的战略目标，可以将公司战略目标分解为“市场领先、利润增长、客户服务、企业文化建设”4 个关键目标，目前，公司面临的主要问题就是因同类型企业不断发展壮大，挤压市场空间，导致市场占有率萎缩；尾款回收不力，签订销售合同并完成首付款后，所有货款回收不及时，影响企业资金周转；兰州众邦公司以生产制造为主营业务，提升产品质量、按时完成订单交付直接影响公司竞争力，中层销售经理负有直接监管责任和落实各项制度的职责，从而形成影响公司战略目标实现的关键因素；企业形象与员工精神面貌、服务态度、售后服务水平有关，进而与员工能力素质、技术研发水平息息相关，这些都关联到中层销售经理的管理能力，构成了实现公司战略目标的关键因素；最后，员工的学习成长和能力素质提升也是企业重要战略目标之一，而中层销售经理直接负责员工的教育培训以及员工岗位匹配度的分析研判等职责，员工的学习成长也与中层销售经理职责有关。显然，中层销售经理的工作职能与这 4 大目标都有着直接或者间接的关系。

根据兰州众邦公司战略目标的分析得知，中层销售经理的绩效考核目标与公司战略目标一致，可以将中层销售经理的绩效考核目标确定为以下几个方面：一是按时完成订单交付；二是及时完成尾款回收；三是提升中层销售经理管理能力；四是提升客户服务水平；五是激励员工学习成长。其中前四项形成了公司关键绩效考核指标。

2. 公司中层销售经理岗位职责分析

由于兰州众邦公司中层部门较多，共涉及 6 大类 23 个部门，由于篇幅所限，

本文将对中层销售经理岗位职责进行分析：中层销售经理岗位职责分为以下几类，一是营销业绩，负责营销战略制定，营销政策落实和目标任务的完成等；二是进一步拓展市场，提升产品订单量，扩大市场占有率；三是合同尾款回收，订单完成并交付后，负责合同尾款回收。产品质量以及客户满意度直接影响回款情况，这项指标以结果为导向，通过定量考核的形式来对销售经理进行考核；四是提升售后服务水平，提升客户服务满意度，降低客户投诉率，提升公司形象。以上 4 个方面都是中层销售经理考核指标中的关键指标。

3. 公司中层销售经理权力分析

中层销售经理承担着公司战略目标分解任务的落实落地，主抓部门内部全面工作、负责部门内部员工教育管理、联系高层并落实领导交办各项任务、协调处理部门之间业务关系，因此，中层销售经理的职能赋予其一定权力，以销售部门经理为例，可以归纳为：营销业务决策权、销售合同审批权、产品质量监管权、员工人事管理调配权，等等，因此，中层销售经理的能力是实现企业战略目标的重要因素，在绩效考核中对中层销售经理进行能力考核十分必要，也是关键绩效考核指标。本文在充分听取集团公司高层领导意见后，结合中层销售经理岗位职责，可以从以下几个方面对中层销售经理能力进行考核：

一是组织管理能力。市场销售部经理承担着开拓市场、签订销售合同、组织产品订单管理、积极协调各方资源的职责，因此必须要求市场销售部经理有突出的组织管理能力。组织管理指标的设置主要是考核市场销售部经理的综合管理能力。

二是沟通协调能力。销售部门经理不仅联系公司外部市场，协调各类市场要素，打通各方环节难点堵点，而且还要沟通衔接公司内部生产部门、质量监管部门，确保合同订单及时交付、产品质量过关过硬。同时，作为中层销售经理还是联系公司高层领导、基层员工和客户之间的纽带，因此，销售经理的沟通协调能力也应该是绩效考核指标中的关键指标。

三是处理危机能力。外部市场风云变幻，每一个订单、每一批产品都不可能是千篇一律、一劳永逸的，销售部经理既要有应对风险挑战的危机意识，也要有化解风险矛盾的处置能力。在信息化和自媒体时代，客户的投诉反映都有可能给公司造成不可挽回的损失，因此，客户服务水平和投诉处理能力是考验销售部经理

理的重要方面。同时，销售部经理也应该具备一定的抗压能力和快速反应能力，当面对突发情况时能够沉着冷静、妥善处置。

4. 公司中层销售经理绩效考核指标提取

通过分解公司战略目标，分析中层销售经理岗位职责，以及权力要求所具备的能力素质指标，综合公司高层领导及中层销售经理意见，我们可以对中层销售经理绩效考核指标逐级进行细化提取，得到中层销售经理绩效考核三级指标体系，如表 4-1 所示。

表 4-1 中层销售经理绩效考核指标

Table 4-1 Performance appraisal indicators of middle-level sales managers

一级指标	二级指标	三级指标
工作职责 A	营销业绩 (A1)	营销计划完成率 (A11)
		销售收入增长率 (A12)
		销售成本控制率 (A13)
	市场拓展 (A2)	产品订单率 (A21)
		市场占有率 (A22)
	账款回收 (A3)	尾款回收率 (A31)
	售后服务 (A4)	客户满意度 (A41)
		客户投诉率 (A42)
工作能力 B	组织管理能力 (B1)	拓展市场能力 (B11)
		完成任务能力 (B12)
		带领团队能力 (B13)
		资源整合能力 (B14)
		队伍建设能力 (B15)
	沟通协调能力 (B2)	贯彻执行能力 (B21)
		内部协调能力 (B22)
		市场分析能力 (B23)
		服务客户能力 (B24)
	处理危机能力 (B3)	发现问题的能力 (B31)
提出解决方案的能力 (B32)		
工作态度 C	主动性 (C1)	
	纪律性 (C2)	
	责任心 (C3)	
	服务意识 (C4)	

	职业道德 (C5)	
学习成长 D	培训覆盖率 D1	
	员工满意度 D2	
	高技术技能人才增长率 D3	
	文化建设 D4	

下面将对公司中层销售经理绩效考核三级指标进行逐一阐述说明,在准确理解 KPI 绩效考核指标含义的同时,以便中层销售经理 KPI 绩效考核体系更加精准有效实施,如表 4-2 所示。

表 4-2 中层销售经理三级指标描述

Table 4-2 Third-level indicators description of middle-level sales managers

三级指标	指标描述
营销计划完成率 (A11)	实际完成营销额/年度营销计划总额*100%
销售收入增长率 (A12)	(本年度销售收入-上年度销售收入)/上年销售总额*100%
销售成本控制率 (A13)	销售业务花费成本/销售预算成本*100%
产品订单率 (A21)	较上一年度同期订单增量/上一年订单总量*100%
市场占有率 (A22)	公司销售总额/行业市场销售总额*100%
尾款回收率 (A31)	实际回收尾款总额/应收尾款总额*100%
客户满意度 (A41)	未投诉客户数/客户总数*100%
客户投诉率 (A42)	客户投诉次数/总客户数*100%
拓展市场能力 (B11)	能否有效拓展市场的能力
完成任务能力 (B12)	能否按期保质保量完成销售任务
带领团队能力 (B13)	员工工作是否积极进取,是否有团队精神
资源整合能力 (B14)	能否协调各方资源,与市场主体关系是否稳定
队伍建设能力 (B15)	员工是否团结一致,有开拓创新精神
贯彻执行能力 (B21)	是否准确领会高层精神,科学决策,执行力强
内部协调能力 (B22)	能否有效解决部门内部各种矛盾纠纷
市场分析能力 (B23)	能否准确预测市场需求,合理调整生产任务
服务客户能力 (B24)	能否有效解决客户问题,满足客户需求
发现问题的能力 (B31)	是否具备防风险意识

解决问题的能力 (B32)	遇到突发情况, 能否有效化解矛盾风险
培训覆盖率 (D1)	培训员工总数/员工总数*100%
员工满意度 (D2)	1- (员工投诉人数/员工总数) *100%
高技能人才增长率 (D3)	高技能人才增加人数/高技能员工总数
文化建设 (D4)	员工学习能力增强, 学习氛围浓厚, 增强员工文化价值认同感

4.2.3 KPI 考核指标权重的设置

根据公司中层销售经理绩效考核中存在的问题, 可以在设置具体考核指标时, 着重对一些指标的权重进行设计, 以更加突出公司战略目标分解和工作职责方面的权重, 对公司重点发展的项目和存在的问题加以正确引导。

1. 权重设置原则。在设置绩效考核权重时, 一般应遵循以下原则: 一是均衡分布原则。根据中层销售经理工作职责职能, 综合考量各项指标权重, 不宜过分强调个别指标权重, 如果过高会导致公司各部门协调不一致, 导致影响公司战略目标的实现。二是战略目标导向原则。设置基于 KPI 视角的考核指标权重, 要尽量体现公司战略目标, 只有这样才能保证绩效考核体系与公司战略目标相统一。三是岗位差异性原则。高层管理者的绩效指标应当更加侧重财务及主营业务指标权重, 而基层员工的绩效指标, 应当与结果性相关的指标权重越大。四是重点突出原则。绩效考核指标权重的设置, 既要做到均衡分布, 也要突出重点, 即对战略目标分解指标和岗位职责主要指标应予以重点考虑。五是主客观结合原则。我们在设置 KPI 绩效考核指标权重时, 还应当严格遵守国家政策法规, 综合考虑员工文化素养、外部环境和企业文化等因素, 坚持主观意愿与现实情况相结合。

2. 权重设置方法选择。设置绩效考核权重的方法, 有直接判断法、权值因子法、层次分析法、德尔菲专家咨询法等等, 这些方法都各有优劣、各有所长。而兰州众邦公司是一家大型民营企业, 长期以来对公司绩效考核的重视程度、投入不足, 人力资源部在绩效考核体系构建上经验不足, 为了提升中层销售经理绩效考核体系科学性和客观性, 增强员工认可度和满意度, 本文采用层次分析法 (AHP) 确定权重。

3. 层次分析法应用。层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP)

是应用数学思维解决决策问题的方法，把决策因素层次化，通过量化因素之间相对重要程度，进而建立数据判断矩阵，使决策问题转化为定量数学计算进行权重确定，更加具有科学性和客观性（贺云，2014）。因此，需要将指标之间的相对重要程度转化成数据判断矩阵，其原理是将考核指标进一步层次化、系统化，对细化分解后的考核指标再进行两两比较，确定重要层次，然后对重要性程度加以数据标注，形成数据判断矩阵。判断矩阵数值均大于 0，并具有对称性，两个相同指标之间的对比数值为 1。通常用 1-9 的数字对重要性程度进行赋值，有关重要性标度值详见表 4-3，判断矩阵构建后，运用矩阵算法计算出矩阵的各项权重向量，最后进行一致性检验，以证明赋予的权重是合理的、可以接受的（戚妙，2021）。

表 4-3 判断矩阵重要性标度值

Table 4-3 Criteria for the importance of judgment matrices

标准说明	重要性数值
同等重要	1
稍微重要	3
较强重要	5
强烈重要	7
极端重要	9
表示上述两相邻的中间值	2, 4, 6, 8
若指标 I 与指标 J 的重要性之比为 a_{ij} ，则指标 J 与指标 I 的重要性之比为 $a_{ji}=1/a_{ij}$	倒数

建立层次分析法（AHP）模型的基本步骤如下：

第一，构建指标结构模型。列出战略目标关键因素，综合分析关键因素之间内在关系，建立基于层次逻辑关系的结构模型，分别为目标层、基准层和执行层。如表 5-1 所列，中层销售经理绩效考核指标可分为 3 个层次，第一个层次是目标层，是我们根据公司战略目标分解所确定的，可标记为 A、B、C、D；第二层为基准层，为支撑总目标的实现而制定的概要指标，其中 A 可分为 A1、A2、A3、A4，B 可分为 B1、B2、B3，C 可分为 C1、C2、C3、C4、C5，D 可分为 D1、D2、D3；第三层为执行层，是在第二层基础上制定的各种具体指标，其中 A1 可分为

A11、A12、A13,A2 可分为 A21、A22,A3 为 A31,A4 为 A41、A42。

第二，构建比较判断矩阵。通过指标要素逻辑关系确定层次结构，对影响上一层次的每个指标的相关因素（A1，A2，…，An），采用 1-9 数值和其倒数作为指标相对重要程度的取值，通过相互比较（Ai 与 Aj 相比）确定相对重要程度数值，构建出判断矩阵 C。

第三，计算第一层级各相关指标权重。构建判断矩阵后，通过矩阵向量计算，得出各相关因素重要性权值。对矩阵每一列归一化处理，得：

$$c_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^n b_{ij}} \quad (\text{其中 } i,j=1,2,3\dots n)$$

将归一化处理后的各行相加，得：

$$w_i = \sum_{j=1}^n c_{ij} \quad (\text{其中 } i,j=1,2,3\dots n)$$

再进行归一化处理，得：

$$w_i = \frac{1}{n} w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n c_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^n b_{ij}} \quad (\text{其中 } i,j=1,2,3\dots n)$$

将判断矩阵归一化处理得到特征向量，得出本层次各关键因素（A1，A2，…，An）相对于目标因素 G 的权重为： $w = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$ 。

第四，一致性验证。各关键因素之间的重要性程度应当具有一致性和稳定性，所以，必须对判断矩阵的特征向量一致性进行检验。首先计算出矩阵最大特征值 λ_{\max} ：

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i};$$

再计算一致性指标 CI：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}。$$

$CR = \frac{CI}{RI}$ ，当 $CR \leq 0.1$ 时，则判断矩阵一致性可以接受；当 $CR > 0.1$ 时，说明判断矩阵不稳定，需要做出进一步调整。其中，RI 为平均随机一致性指标，1 至 10 阶矩阵随机一致性指标值见表 4-4。

表 4-4 RI 取值表

Table 4-4 RI value table

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.89	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

本文邀请外部专家和公司生产、营销、人力资源管理、财务部门负责人，营销总监、分管人力资源副总以及财务总监共 8 人组成专家小组。下面将按照前述步骤和计算方法，对兰州众邦公司中层销售经理绩效考核指标权重进行设置。

4. 权重计算确定

(1) 第一层级指标计算。

按照上述层次分析法（AHP）模型步骤对第一层级指标进行计算，主要采用“和法”计算各指标权重，具体见表 4-5 所示：

表 4-5 第一层级指标判断矩阵

Table 4-5 First level index judgment matrix

绩效指标	工作职责 A	工作能力 B	工作态度 C	学习成长 D	权重
工作职责 A	1	4	5	6	0.58473
工作能力 B	1/4	1	2	3	0.19569
工作态度 C	1/5	1/2	1	4	0.15409
学习成长 D	1/6	1/3	1/4	1	0.06549

由 $c_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^n b_{ij}}$ (其中 $i, j=1, 2, 3, \dots, n$)，对每一列采用规范列平均法归一化处理，

得：

$$c_{a1} = 1 / (1 + 1/4 + 1/5 + 1/6) = 0.61856$$

$$c_{a2} = 4 / (4 + 1 + 1/2 + 1/3) = 0.68571$$

$$c_{a3} = 5 / (5 + 2 + 1 + 1/4) = 0.60606$$

$$c_{a4} = 6 / (6 + 3 + 4 + 1) = 0.42857$$

同理得：

$$c_{b1}, c_{b2}, c_{b3}, c_{b4};$$

$C_{c1}, C_{c2}, C_{c3}, C_{c4}$;

$C_{d1}, C_{d2}, C_{d3}, C_{d4}$;

归一化处理后得到如表 4-6 所示的向量矩阵:

表 4-6 归一化向量矩阵

Table 4-6 Normalized vector matrix

转化指标	w_1'	w_2'	w_3'	w_4'
w_1'	0.61856	0.68571	0.60606	0.42857
w_2'	0.15464	0.17143	0.24242	0.21429
w_3'	0.12371	0.08571	0.12121	0.28571
w_4'	0.10309	0.05714	0.03030	0.07143

再由 $w_i = \frac{1}{n} w_i' = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n c_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{b_{ij}}{\sum_{i=1}^n b_{ij}}$ (其中 $i, j=1, 2, 3, \dots, n$)

$$\begin{aligned}
 w_1 &= \frac{1}{4} \times (C_{a1} + C_{a2} + C_{a3} + C_{a4}) \\
 &= 0.25 \times (0.61856 + 0.68571 + 0.60606 + 0.42857) \\
 &= 0.58473
 \end{aligned}$$

同理得:

$w_2=0.19569, w_3=0.15409, w_4=0.06549$ 分别为第一层级指标权重。

计算最大特征值如下:

$$Aw = \begin{pmatrix} 1 & 4 & 5 & 6 \\ 1/4 & 1 & 2 & 3 \\ 1/5 & 1/2 & 1 & 4 \\ 1/6 & 1/3 & 1/4 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.58473 \\ 0.19569 \\ 0.15409 \\ 0.06549 \end{pmatrix} \text{得四个向量:}$$

$$\begin{aligned}
 Aw_1 &= 1 \times 0.58473 + 4 \times 0.19569 + 5 \times 0.15409 + 6 \times 0.06549 \\
 &= 2.53089
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Aw_2 &= \frac{1}{4} \times 0.58473 + 1 \times 0.19569 + 2 \times 0.15409 + 3 \times 0.06549 \\
 &= 0.84653
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Aw_3 &= \frac{1}{5} \times 0.58473 + \frac{1}{2} \times 0.19569 + 1 \times 0.15409 + 4 \times 0.06549 \\
 &= 0.63085
 \end{aligned}$$

$$Aw_4 = \frac{1}{6} \times 0.58473 + \frac{1}{3} \times 0.19569 + \frac{1}{4} \times 0.15409 + 1 \times 0.06549$$

$$= 0.2667$$

由 $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i}$ 得判断矩阵 Aw 的最大特征值:

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i} = \frac{1}{4} \left(\frac{2.53089}{0.58473} + \frac{0.84653}{0.19569} + \frac{0.63085}{0.15409} + \frac{0.2667}{0.06549} \right)$$

$$= 4.20511$$

$$\text{则 } CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4.205 - 4}{4 - 1} = 0.06837$$

由于 $CR = \frac{CI}{RI}$, RI 通过查表 4-4 可得, 当 $n=4$ 时, RI 取值为 0.89,

$$CR = \frac{0.06837}{0.89} = 0.07682 < 0.1, \text{ 说明判断矩阵具有较好一致性。}$$

所以第一层级指标权重分别为: 工作职责 A 权重为 58.473%, 工作能力 B 权重为 19.569%, 工作态度 C 权重为 15.409%, 学习成长 D 权重为 6.549%。

(2) 第二层级指标计算。

第二层级考核指标依次为第一层级各考核指标所对应分解的二级子指标。指标权重的计算方法、一致性检测均与第一层级考核指标相同, 下面分别对第一层级考核指标的子指标进行权重值计算。

工作职责指标 A 的第二层级子指标权重计算如表 4-7 所示:

表 4-7 工作职责指标 A 的第二层级子指标判断矩阵及相对权重

Table 4-7 Second-level sub indicators judgment matrix and relative weight of job responsibility indicator A

二级指标	营销业绩 (A1)	市场拓展 (A2)	账款回收 (A3)	售后服务 (A4)	相对权重
营销业绩(A1)	1	3	4	5	0.52944
市场拓展(A2)	1/3	1	2	3	0.22511
账款回收(A3)	1/4	1/2	1	4	0.17231
售后服务(A4)	1/5	1/3	1/4	1	0.07313

根据 λ_{\max} 公式计算, 得 $\lambda_{\max}=4.185$, $CI=0.062$, 查表当 $n=4$ 时, $RI=0.89$, 则 $CR=0.0697 < 0.1$, 说明通过一致性检验。

根据表 4-5 可知，第一层级工作职责 A 的绩效考核指标权重为 0.58473，由其第一层级指标分解的第二层级各子指标相对权重如表 4-7 所示，因此，第二层级考核指标权重相对于总目标层次的权重分别由相对权重乘以 0.58473，可得工作职责 A 的二级子指标 A1、A2、A3、A4 的权重分别为 0.30972、0.13169、0.1008、0.04278。

工作能力指标 B 的二级子指标权重计算如表 4-8 所示：

表 4-8 工作能力指标 B 的第二层级子指标判断矩阵及权重

Table 4-8 Second-level sub indicator judgment matrix and relative weight of working ability indicator B

二级指标	组织管理能力 (B1)	沟通协调能力 (B2)	处理危机能力 (B3)	相对一级指标 权重
组织管理能力 (B1)	1	3	4	0.62322
沟通协调能力 (B2)	1/3	1	2	0.23949
处理危机能力 (B3)	1/4	1/2	1	0.13729

由计算公式得 $\lambda_{\max}=3.01834$ ， $CI=0.00917$ ，查表当 $n=3$ 时， $RI=0.58$ ，则 $CR=0.01581 < 0.1$ ，矩阵具有较好一致性，通过一致性检测。

由表 4-5 可知，第一层级工作能力 B 的绩效考核指标权重为 0.19569，由其第一层级指标分解的第二层级各子指标，相对上一级考核指标权重如表 4-8 所示，因此，第二层级考核指标权重相对于总目标层次的权重分别由相对权重乘以 0.19569，可得工作能力 B 的二级子指标 B1、B2、B3 的权重分别为 0.12215、0.04694、0.02691。

工作态度 C 和学习成长 D 的二级子指标相对权重，经考核组专家讨论后认为，工作态度 C 和学习成长 D 的第二层级子指标的重要程度相差不大，认为可以将工作态度和成长子指标的权重均等设置，最终决定工作态度 C 的各二级子指标的相对权重均为 0.2，学习成长 D 的各二级子指标的相对权重均为 0.25。

这样，工作态度 C 的各二级子指标 C1、C2、C3、C4、C5 相对于总目标的权重分别为： $0.2 \times 0.15409 = 0.03082$ ；

学习成长 D 的各二级子指标 D1、D2、D3、D4 相对于总目标的权重分别为： $0.25 \times 0.06549 = 0.01625$ 。

(3) 第三层级指标计算。

第三层级考核指标是第二层级考核指标所对应的子指标，在计算方法上与第一、二级子指标权重的计算方法相同，其一致性检测也与第一、二级方法相同，下面按照上述计算方法分别计算出第三层级子指标权重值。

营销业绩指标 A1 所属的第三层级子指标权重计算如表 4-9 所示：

表 4-9 营销业绩指标 A1 的第三层级子指标判断矩阵及相对权重

Table 4-9 Third-level sub indicator judgment matrix and relative weight of Marketing performance indicator A1

三级指标	营销计划完成率 (A11)	销售收入增长率 (A12)	销售成本控制率 (A13)	相对权重
营销计划完成率 (A11)	1	2	4	0.55714
销售收入增长率 (A12)	1/2	1	3	0.32024
销售成本控制率 (A13)	1/4	1/3	1	0.12262

由公式计算得 $\lambda_{\max} = 3.01832$ ， $CI = 0.01916$ ，查表当 $n = 3$ 时， $RI = 0.58$ ，则 $CR = 0.0158 < 0.1$ ，一致性检测通过。

由于第二层级营销业绩指标 A1 相对于第一层级总目标的权重为 0.30972，所以第三层级相对于总目标的权重，由第三层级的相对权重乘以上一级指标权重，得 A11 的权重为： $0.55714 \times 0.30972 = 0.17256$ ；同理，求得 A12 的权重为： $0.32024 \times 0.30972 = 0.09918$ ；A13 的权重为： $0.12262 \times 0.30972 = 0.03798$ 。

市场拓展指标 A2 所属的第三层级两个子指标的重要性排序相当，可直接平均分配权重，由于市场拓展指标 A2 相对于总目标的权重为 0.13169，计算得 A21、A22 相对于第一层级总目标的权重分别为： $0.5 \times 0.13169 = 0.06585$ 。

账款回收指标 A3 所属的第三层级子指标只有一项，为尾款回收率指标 A31，因此，第三层级尾款回收率指标 A31 相对于第一层级总目标的权重与第二层级账款回收指标 A3 的权重相同，为 0.1008。

售后服务指标 A4 所属的第三层级两个子指标的重要性排序相当，仍然按上述平均分配权重的方法得到，由于售后服务指标 A4 相对于总目标的权重为 0.04278，计算得 A41、A42 相对于第一层级总目标的权重分别为： $0.5 \times 0.04278 = 0.02139$ 。

组织管理能力 B1 所属第三层级子指标权重计算时，由于拓展市场能力、完成任务能力、带领团队能力、资源整合能力、队伍建设能力五项子指标相对重要性一致，因此，工作能力指标 B1 的第三层级子指标权重按均等分配，即 B11、B12、B13、B14、B15 相对上一级指标权重为 0.2，由于第二层级组织管理能力指标 B1，相对于总目标的权重为 0.12215，所以第三层级指标相对于总目标的权重，由第三层级的相对权重乘以上一级指标权重，得五项权重分别为： $0.2 \times 0.12215 = 0.02443$ 。

沟通协调能力 B2 所属第三层级子指标权重计算与前述相同，即 B21、B22、B23、B24 相对上一级权重分别为 0.25，由于第二层级沟通协调能力指标 B2 相对于第一层级总目标的权重为 0.04694，即可计算出第三层级指标相对于总目标的权重分别为： $0.25 \times 0.04694 = 0.01174$ 。

处理危机能力指标 B3 所属的第三层级两个子指标的重要性排序相当，可直接平均分配权重，由于处理危机能力指标 B3 相对于总目标的权重为 0.02691，可计算得出 B31、B32 相对于第一层级总目标的权重分别为： $0.5 \times 0.02691 = 0.013455$ 。

第一层级指标工作态度 C 的二级子指标分别由 C1、C2、C3、C4、C5 组成，学习成长 D 的二级子指标分别由 D1、D2、D3、D4 组成。已知 C1、C2、C3、C4、C5 相对于总目标的权重分别为 0.0308，D1、D2、D3、D4 相对于总目标的权重分别为 0.01625。由于工作态度 C 和学习成长 D 的第二层级各子指标未分解第三层级子指标，因此，以上各第二层级所有子指标的权重最终等同于其第三层级的指标权重。

综上，我们计算出中层销售经理绩效考核三层 KPI 指标的考核权重，如表 4-10 所示。

表 4-10 中层销售经理绩效考核各层级指标权重配置表

Table 4-10 Indicators weight allocation table of middle-level sales manager performance appraisal

绩效考核总指标	一级指标 (相对总目标权重)	二级指标 (相对上一级指标权重)	二级指标 (相对总目标权重)	三级指标 (相对上一级指标权重)	三级指标 (相对总目标权重)	
中层销售经理考核总指标 (100%)	工作职责 (A) 0.58473	营销业绩(A1) 0.52944	0.30972	营销计划完成率(A11) 0.55714	0.17256	
				销售收入增长率(A12) 0.32024	0.09918	
				销售成本控制率(A13) 0.12262	0.03798	
		市场拓展(A2) 0.22511	0.13169	产品订单率 (A21) 0.5	0.06585	
				市场占有率 (A22) 0.5	0.06585	
		账款回收(A3) 0.17231	0.10080	尾款回收率 (A31) 1	0.10080	
		售后服务(A4) 0.07313	0.04278	客户满意度 (A41) 0.5	0.02139	
				客户投诉次数 (A42) 0.5	0.02139	
		工作能力 (B) 0.19569	组织管理能力 (B1) 0.62322	0.12215	拓展市场能力 (B11) 0.2	0.02443
					完成任务能力 (B12) 0.2	0.02443
	带领团队能力 (B13) 0.2				0.02443	
	资源整合能力 (B14) 0.2				0.02443	
	队伍建设能力 (B15) 0.2				0.02443	
	沟通协调能力 (B2) 0.23949		0.04694	贯彻执行能力 (B21) 0.25	0.01174	
				内部协调能力 (B22) 0.25	0.01174	
				市场分析能力 (B23) 0.25	0.01174	
				服务客户能力 (B24) 0.25	0.01174	
	危机处置能力 (B3) 0.13729		0.02691	发现问题能力 (B31) 0.5	0.01346	
		解决问题能力 (B32) 0.5		0.01346		
	工作态度© 0.15409	主动性 (C1) 0.2	0.03082	1	0.03082	

		纪律性 (C2) 0.2	0.03082	1	0.03082
		责任心 (C3) 0.2	0.03082	1	0.03082
		服务意识(C4) 0.2	0.03082	1	0.03082
		职业道德(C5) 0.2	0.03082	1	0.03082
	学习成长 (D) 0.06549	培训覆盖率 (D1) 0.25	0.01637	1	0.01637
		员工满意度 (D2) 0.25	0.01637	1	0.01637
		高技能人才增 长率 (D3) 0.25	0.01637	1	0.01637
		文化建设(D4) 0.25	0.01637	1	0.01637
权重合计	1	——	1	——	1

4.2.4 KPI 考核标准的确定

前面我们通过对公司战略目标进行 KPI 提取,逐层分解目标任务,结合中层销售经理岗位职责,进一步分解确定了三层 KPI 考核指标,并运用层次分析法、直接判断法,分别计算出三级各项指标权重。接下来,需要构建兰州众邦公司中层销售经理绩效考核的评价标准,即制定中层销售经理的考核评价方法,并对各项指标计算分值。在制定标准过程中,要区别定性指标和定量指标的评定标准,要尽可能采用量化指标,但也要注意指标的适用性和可操作性。主要评定规则如表 4-11 所示。

表 4-11 中层销售经理绩效考核评定标准设置规则

Table 4-11 Setting rules of performance appraisal standards for middle-level sales managers

定义类别	举例	计分方式	评分标准	备注
以数额为单位，且越高越好	如：完成产量、金额等	比值法	按照比例计算：得分=标准分/实际值=目标值	峰值为 100%，每低于一定百分点，扣相应分值
以数额为单位，且越低越好	如：成本支出、材料损耗等	扣分法	每增加一定数额，减少一定分值	峰值为 100 分，扣完为止
以比率为单位	如：达标率、满意度等	加减法	每增加一定比率，增加或减少一定分值	峰值为 100 分，最低分按一定比率设置
以数量为单位	如：员工投诉次数等	扣分法	设置一定扣分区间，达标不扣分	峰值为 100 分，零投诉不扣分，每增加次数扣一定分值，扣完为止

总体考虑采用百分制考核评价方法，按考核总分 100 分计算，分别按照一级指标、二级指标及三级指标权重计算出每一项具体指标分值，这里核心内容是对三级指标评定标准进行科学合理确定，使绩效考核更加客观准确，能够发挥考核导向作用。按照各级指标权重逐层计算，最终得到基于 KPI 视角的绩效考核总得分，即考核总分=100×一级指标权重×二级指标相对权重×三级指标相对权重，被考核对象中层销售经理的总分为各三级指标得分总和，即考核成绩= $\sum_{i=1}^n(KPI)_i$ （i 代表指标项，n 代表指标总数），如表 4-12 所示。为了方便操作，本文对计算的总分值进行了修正处理。

在数据来源上，重点考虑提供数据的准确性、方便性、可及性，一些数据要经过准确计算，并定期进行公示。

表 4-12 考核等次评定标准

Table 4-12 Evaluation grade assessment standard

考核得分	总得分= $\sum_{i=1}^n(KPI)_i$ (KPI 为指标得分, i 代表指标项, n 代表指标总数)				
评定等次	优秀	良好	称职	基本称职	不称职
考核总分	[90,100]	[80,90)	[70,80)	[60,70)	(0,60)

具体考核量表如 4-13 所示。

表 4-13 中层销售经理考核量表

Table 4-13 Middle-level sales manager evaluation form

一级指标 (相对总权重)	二级指标 (相对权重)	三级指标 (相对权重)	评定标准	计算分值	修正分值	考核周期	数据来源	考核得分
工作职责 58.47%	营销业绩 52.94%	营销计划完成率 55.72%	A11 < 50% = 0 50% ≤ A11 < 70% = 5 70% ≤ A11 < 80% = 10 80% ≤ A11 < 95% = 15 95% ≤ A11 = 18	17.26	18	月度	营销中心	
		销售收入增长率 32.02%	A12 < 10% = 0 10% ≤ A12 < 30% = 3 30% ≤ A12 < 60% = 6 60% ≤ A12 < 80% = 8 80% ≤ A12 = 10	9.92	10	月度	营销中心	
		销售成本控制率 12.26%	A13 < 5% = 4 5% ≤ A13 < 10% = 3 10% ≤ A13 < 15% = 2 15% ≤ A13 = 0	3.80	4	月度	财务部门	
	市场拓展 22.51%	产品订单率 50%	A21 < 30% = 0 30% ≤ A21 < 50% = 2 50% ≤ A21 < 80% = 4 80% ≤ A21 < 90% = 6 90% ≤ A21 = 7	6.59	7	月度	营销中心	
		市场占有率 50%	A22 < 5% = 3 5% ≤ A22 < 15% = 5 15% ≤ A22 < 20% = 6 20% ≤ A22 = 7	6.59	7	季度	营销中心	

	账款回收 17.23%	尾款回收率 100%	A31 < 30% = 0 30% ≤ A31 < 50% = 3 50% ≤ A31 < 70% = 5 70% ≤ A31 < 90% = 8 90% ≤ A31 < 100% = 10 100% = A31 = 11	10.80	11	月度	财务部门
	售后服务 7.31%	客户满意度 50%	A41 < 60% = 0 60% ≤ A41 < 70% = 0.5 70% ≤ A41 < 80% = 1 80% ≤ A41 < 90% = 1.5 90% ≤ A41 = 2	2.14	2	年度	营销中心
		客户投诉率 50%	A42 = 0 = 2 0 < A42 ≤ 10% = 1.5 10% < A42 ≤ 20% = 1 20% < A42 = 0	2.14	2	年度	行政中心
工作能力 19.57%	组织管理能力 62.32%	拓展市场能力 20%	增加市场份额明显高于同行业水平 = 2 市场合作考察明显增多 = 1-1.5 能主动考察行业市场, 积极参与行业发展洽谈、论坛等 = 1 拓展市场明显不足 = 0	2.44	2	年度	营销中心
		完成任务能力 20%	能高质量完成各项任务 = 2 能按时完成工作, 工作质量欠缺 = 1 不能按时完成工作, 工作有差错 = 0	2.44	2	年度	营销中心
		带领团队能力 20%	以上率下, 团队凝聚力强 = 2 能按要求完成任务, 团队意识一般 = 1 指挥能力差, 员工服从意识差 = 0	2.44	2	年度	营销中心
		资源整合能力 20%	有效协调各方资源, 与客户、市场关系稳定 = 2 统筹人财物能力一般, 创造性不足 = 1 调动各方面力量不足, 统筹能力差 = 0	2.44	2	年度	营销中心
		队伍建设能力 20%	员工团队意识强, 有战斗力 = 2 教育管理方法不多, 凝聚力一般 = 1 员工执行力服从力差, 上下级有矛盾 = 0	2.44	2	年度	行政中心
	沟通协调能力 23.95%	贯彻执行能力 25%	能准确领会高层精神, 执行力强 = 1 能领会精神, 按部就班推动工作 = 0	1.17	1	年度	营销中心
		内部协调能力 25%	能有效解决部门内部各种矛盾纠纷, 工作氛围和谐 = 1 协调力度差, 推动工作不力 = 0	1.17	1	季度	营销中心
		市场分析能力 25%	能准确预测市场, 合理安排生产任务 = 1 市场经验不足, 预测风险能力差 = 0	1.17	1	季度	营销中心

		服务客 户能力 25%	能有效解决客户问题，满足客户需求=1 服务客户能力不足、办法不多=0	1.17	1	年 度	营 销 中 心	
	处理危 机能力 13.73%	发现问 题能力 50%	具备防风险意识，能够做到准确预判=1 对市场不敏感，被动应付=0	1.35	1	年 度	营 销 中 心	
		解决问 题能力 50%	面对问题能找到问题实质，能客观分 析，有效化解风险=1 遇到困难束手无策，看不到问题本质=0	1.35	1	年 度	营 销 中 心	
工作 态度 15.41%	主动性 20%	主动性 100%	主动谋划，能够提前做出预案预判=3 对工作比较主动，能按时完成任务=1-2 被动应付，推诿扯皮=0	3.08	3	年 度	人 力 资 源 部	
	纪律性 20%	纪律性 100%	遵守制度规定，遵纪守法，尊重市场规 律，团队能按规章制度办事=3 严于律己，教育管理下属一般=1-2 纪律意识差=0	3.08	3	季 度	人 力 资 源 部	
	责任心 20%	责任心 100%	有强烈责任意识和主人翁意识=3 有责任心，做好分内工作=2 责任心一般，按部就班=1 责任心不强，群众反映差=0	3.08	3	年 度	人 力 资 源 部	
	服务 意识 20%	服务 意识 100%	服务意识强，主动为客户着想=3 服务意识一般，客户未反映问题=1-2 服务意识差，群众有反映=0	3.08	3	年 度	人 力 资 源 部	
	职业 道德 20%	职业 道德 100%	职业道德高尚，行业内评价较高=2-3 有职业道德，遵纪守法=1 职业道德欠缺=0	3.08	3	年 度	人 力 资 源 部	
学 习 成 长 6.55%	培训覆 盖率 25%	培训覆 盖率 100%	D1=100%=2 50%≤D1<100%=1 D1<50%=0	1.64	2	年 度	人 力 资 源 部	
	员工满 意度 25%	员工满 意度 100%	D2<80%=0 80%≤D2<90%=1 D2≥90%=2	1.64	2	年 度	人 力 资 源 部	
	高技能 人才增 长率 25%	高技能 人才增 长率 100%	D3<5%=0; 5%≤D3<10%=1; 10%≤D3=2	1.64	2	年 度	人 力 资 源 部	
	文化建 设达标 率 25%	文化 建设 100%	D4<80%=0; 80%≤D4<90%=1; 90%≤D4=2	1.64	2	年 度	人 力 资 源 部	

在考核结果等次评定上，由于绩效考核的目的是奖励少数，激励大多数，惩罚极少数，应当给予这一原则对考核结果等次评定比例进行规定，即考核结果应服从正态分布，如表 4-14 所示考核结果所占比例分布表。

表 4-14 考核结果所占比例分布表

Table 4-14 Distribution form of proportion of evaluation results

考核结果	优秀	良好	称职	基本称职	不称职
比例	10%	30%	50%	7%	3%

4.2.5 KPI 考核主体的选取

精准选择绩效考核主体，对于绩效考核的客观性、准确性具有十分重要的作用。由于兰州众邦公司主要采取人力资源部组织人员开展绩效考核，考核主体选取单一，对一些特定部门考核不够精准，存在“一刀切”“一锅煮”的现象，导致考核指挥棒作用不够明显。归因理论认为，一般人在解释别人的行为时倾向于主观因素，在解释自己的行为时倾向于客观因素，在很大程度上把成功倾向于自身努力，而把失败偏向于客观原因。我们认为，基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系应当采用 360 度考核法确定评价主体，即考核主体包括上级、下级、同级、客户以及本人。尤其中层销售经理是联系企业高层与基层，联系客户与生产部门的重要纽带，他们对上要对企业高层负责，对下要管理部门内部团队，同时要发挥与其他部门联系协调沟通的重要作用。因此，选择恰当的考核主体对考证实各部门和基层员工至关重要，下面以中层销售经理作为考核对象，举例说明考核主体的选取及工作程序。

首先，根据公司近年来绩效考核中存在的问题，成立绩效考核工作委员会，考核委员会成员邀请外部专家，由公司分管人力资源管理的副总、各中心部门主管、中层管理人员及部分员工代表组成，考核委员会下设工作机构，由人力资源部具体负责。同时，考核委员会下设专项考核小组，分别负责公司各部门考核工作，如生产研发考核组、安全保障考核组、市场营销考核组、行政考核组等若干小组。在考核工作委员会领导下统一开展考核评分工作。其次，制定考核方案，明确各业务中心考核内容，对一些指标进行侧重标注，对具体评定标准进行

初步设计。前述制定了中层销售经理绩效考核评分规则表，其他中心部门考核表参照表 4-11 进行设计。第三，考核评定标准制定完成后由分管领导审定，并呈报其他高层领导，分送各中心部门主管、中层经理及员工广泛征求意见建议，并在规定期限内收集汇总整理，合并同类项后，再次对评定标准进行修订，形成评定标准讨论稿。第四，将考核评定标准讨论稿提交绩效考核工作委员会进行讨论，大家充分发表意见，由绩效考核工作委员会办公室进行梳理汇总，形成最终评定标准后，提交高层办公会表决通过。第五，经高层领导表决通过后公布实施。下面仍以中层销售经理考核为例，为确保考核结果的公正性、客观性，根据各考核主体与中层销售经理的专业、业务量和了解程度进行匹配，分别确定不同评价权重，根据考核工作委员会各位专家意见，并听取各部门意见建议，最终形成考核主体对中层销售经理考核评分的权重，如表 4-15 所示。

表 4-15 考核主体对绩效考核评价权重

Table 4-15 Assessment weight of performance appraisal by evaluation subject

绩效指标	上级	下级	同级	客户	中层经理
营销计划完成率 (A11)	60%	10%			30%
销售收入增长率 (A12)	70%				30%
销售成本控制率 (A13)	80%				20%
产品订单率 (A21)	70%				30%
市场占有率 (A22)	80%				20%
尾款回收率 (A31)	70%				30%
客户满意度 (A41)	10%	10%		80%	
客户投诉率 (A42)	30%	10%		60%	
拓展市场能力 (B11)	80%		10%		10%
完成任务能力 (B12)	80%	10%			10%
带领团队能力 (B13)	60%	40%			

资源整合能力 (B14)	50%	40%	10%		
队伍建设能力 (B15)	60%	30%			10%
贯彻执行能力 (B21)	70%	20%			10%
内部协调能力 (B22)	30%	30%	30%		10%
市场分析能力 (B23)	70%	10%	10%		10%
服务客户能力 (B24)	10%			80%	10%
发现问题的能力 (B31)	40%	30%	10%		20%
解决问题的能力 (B32)	70%	10%			20%
主动性 (C1)	80%	10%			10%
纪律性 (C2)	80%				20%
责任心 (C3)	80%				20%
服务意识 (C4)	50%	10%		30%	10%
职业道德 (C5)	40%		20%	30%	10%
培训覆盖率 (D1)	50%	30%			20%
员工满意度 (D2)	10%	80%			10%
高技能人才增长率 (D3)	60%	20%			20%
文化建设 (D4)	80%	10%			10%

4.2.6 KPI 考核周期的确定

科学设置考核周期有利于发挥考核引导作用，尤其是市场营销、产品的订单量直接与生产部门相关联，需要对供应商、出货量以及库存进行及时盘点，作出及时迅速反应，步调一致促进生产发展，有利于提升企业形象和市场竞争力。科学设置绩效考核周期，还有利于激发员工热情、形成良好激励机制、营造良好工作氛围方面具有十分重要作用。因此必须合理设置一个考核周期，如果设置周期较短，则会频繁增加考核，既浪费人员精力，又增加企业的管理支出，其评估结

果也不能客观反映被考核者的实际表现；如果设置周期过长，一旦实施过程出现问题很难及时调整，导致绩效考核评价不准确，发挥绩效作用有限。所以设置考核周期时，既要注重短期考核，又要注重长期跟进，关键是要聚焦战略目标的高效实现来设计。一是要把岗位性质与指标性质相结合。对于以阶段性目标任务为指标的尽量考虑短周期考核，比如生产制造部门、废料处理部门等；对于以长期目标任务为指标的尽量考虑长周期考核，比如市场营销、安保、行政部门等。二是要把定量与定性相结合。对于定量的指标相对容易操作实施，应当考虑短周期考核，以便对考核对象进行持续激励；对于定性的指标不易量化但非常关键，就需要长期关注，应当考虑长周期考核。兰州众邦公司中层销售经理的 KPI 绩效考核，既有定量指标也有定性指标，为了增强绩效考核的针对性，将考核周期分为月度、季度和年度 3 类。

1. 月度考核：主要以定量考核指标为主，每月相关业务部门提供被考核对象月度工作完成数据，由专项考核小组负责收集，对考核结果进行汇总确认，年度考核得分由每月得分情况计算出平均分。

2. 季度考核：针对不同考核指标由对应考核主体进行打分，然后由考核工作委员会统计汇总，如沟通协调能力、市场分析能力将由被考核对象的上级、下级、同级进行考核打分，最后由人力资源管理部门计算出年度平均得分。

3. 年度考核：一般情况下，由考核主体按照不同权重对被考核对象年度工作表现进行考核评分，在年度绩效考核时，分别将月度考核和季度考核得分进行加总平均，最终计算出年度考核成绩。

5 兰州众邦公司中层销售经理基于 KPI 视角的绩效考核实施

5.1 完善绩效考核工作流程

5.1.1 制定绩效考核方案

本文从公司战略目标开始，逐步分解提取 KPI，细化 KPI 绩效指标，制定绩效考核评定标准，明确绩效考核的程序环节，制定详尽完善的绩效考核工作方案，有利于 KPI 绩效考核的顺利实施。第一步，要成立绩效考核工作委员会，委员会成员要充分吸纳外部专家和公司各层级人员，要充分考虑各方面因素；第二步，制定绩效考核工作方案，考核方案的重点是基于 KPI 视角的绩效考核指标的分解细化，对考核指标的分解细化、权重赋值、成立考核小组情况都要充分听取各方面意见建议，考核方案要在实施中不断改进完善，确保 KPI 提取能够充分体现公司战略目标的实现程度。

5.1.2 开展绩效考核培训

一方面要注重对考核组成员进行集中培训，让考核组成员深入了解评价指标体系、权重计算方式以及考核环节程序，确保基于 KPI 绩效考核体系能够科学有效实施。另一方面，要注重对公司全体员工开展绩效考核理念培训，让全体员工正确认识 KPI 绩效考核的激励性、科学性，在全体公司上下形成 KPI 绩效考核共同理念，以便考核工作顺利推进，确保公司上下级目标一致，为共同实现企业战略目标而努力。另外，形成对绩效考核体系进行系统培训的长效机制，将有利于形成公司上下重视 KPI 绩效考核、运用 KPI 绩效考核的良好竞争机制，同时对实现公司战略目标起到积极作用。

5.1.3 精准实施绩效考核

一是绩效考核相关部门要准确提供考核数据，明确需要提供月度、季度以及

年度数据的部门，靠实考核工作责任，并在一定范围内对所提供数据进行公示，保证数据的准确性、真实性；准确计算考核分值，汇总统计考核结果，确保考核数据准确无误。二是要对考核结果进行公示，并将考核结果以适当方式反馈被考核对象本人，被考核对象对考核结果有异议的，向绩效考核工作委员会进行申诉，由考核工作委员会对申诉问题进行调查核实，对考核结果有误的重新进行考核计算，经核实反映问题不属实的进入到考核结果运用阶段。三是要针对绩效考核中存在的问题，或者申诉过程中发现的问题进行改进，进一步完善考核流程和考核制度。具体绩效考核工作流程如图 5-1 所示。

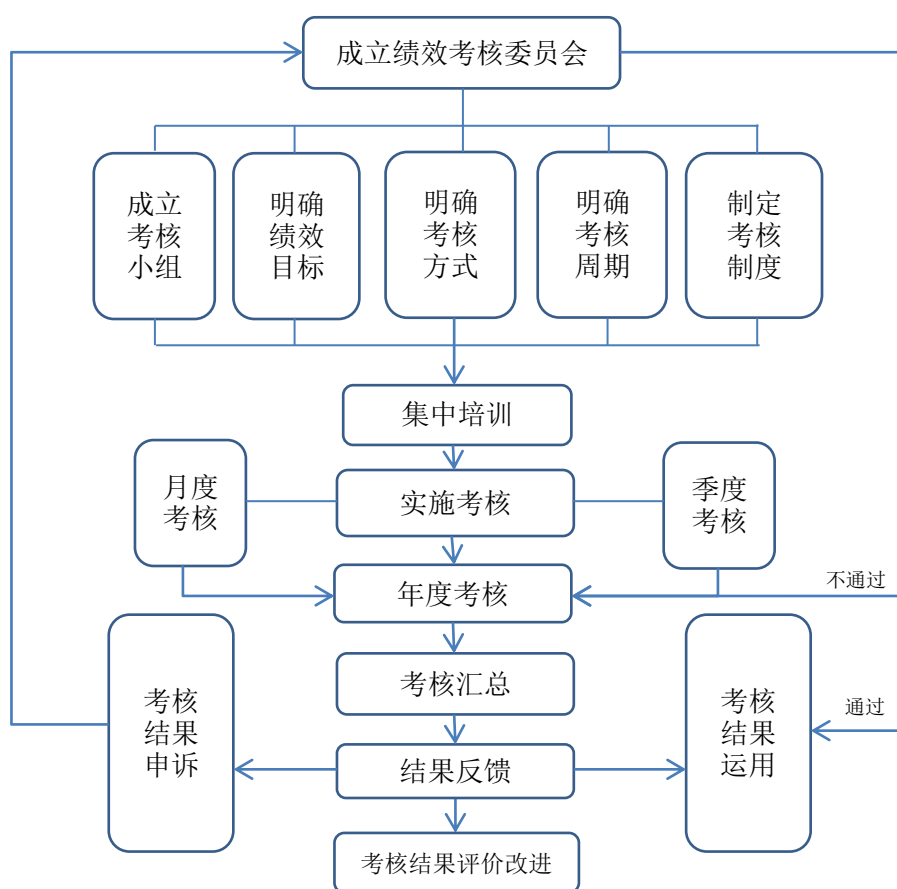


图 5-1 绩效考核流程图
Scheme 5-1 Performance appraisal flow chart

5.2 强化绩效考核反馈沟通

5.2.1 促成 KPI 价值认同

良好的反馈沟通能够促进员工积极参与绩效考核,有效的绩效考核反馈沟通是了解员工工作表现、发现员工能力价值的重要方式,通过现场沟通和谈话反馈,能够比较全面了解员工能力水平,对员工作出客观准确评价,所以绩效反馈沟通是重视人才、发现人才、了解人才的重要方法。反馈沟通能够建立共同奋斗目标,与被考核者充分沟通后,找出与公司战略目标不相符的症结所在,引导员工努力方向和价值追求与公司战略目标相一致,形成公司上下绩效考核共同促进的良好氛围。

5.2.2 改进完善考核制度

反馈沟通是绩效考核的重要环节,一方面将绩效考核评价结果向被考核者进行反馈和谈话,能够从客观角度分析被考核者存在哪些差距,从而帮助员工有效提升改进。另一方面,与员工充分沟通了解,能够直接掌握绩效考核实施过程中的缺点和不足,发现一些绩效考核实施中的短板弱项,汇总分析共性问题,及时修正模糊指标,对绩效考核体系及时作出调整,促进绩效考核体系更加完善。同时,良好的反馈沟通既是绩效考核制度的重要组成部分,同时又促进绩效考核制度不断健全完善。

5.2.3 注重反馈沟通技巧

绩效考核反馈沟通应注意三个关键:一是要注意谈话目的。绩效考核反馈沟通谈话的重要目的,是为了让被考核者认识到其工作成效关系到整个公司战略目标的实现,既要让被考核者引起高度重视,又要让其认同绩效考核方式,通过谈话反馈,能够形成凝聚力、向心力。二是要注意听取意见建议。反馈沟通的过程是一个相互促进、改进提升的过程,要让被考核者充分发表意见建议,有利于形成公司上下共同参与的文化氛围,同时也能推动绩效考核制度日趋成熟。三是要注意反馈方式。直接上级领导要注意营造良好氛围,这对于提升沟通效果至为重

要，要让被考核者放下心理包袱，对考核中发现问题正确客观对待，引导其通过努力得以全面提升。针对兰州众邦公司实际，可以采取会议沟通或面谈沟通，为了准确掌握绩效考核沟通情况，可以将反馈沟通谈话内容进行书面记录，如表 5-1 所示。

表 5-1 兰州众邦公司面谈反馈表

Table 5-1 LanZhou Zhongbang company interview feedback form

姓名		职务		所在部门	
面谈时间		面谈地点		谈话人	
绩效得分		绩效等级		记录人	
考核结果评价					
考核中存在问题说明					
谈话内容					
面谈效果					
改进计划					
改进目标		改进措施		所需支持	
部门领导意见	年月日	人力资源部意见	年月日	总经理意见	年月日

5.3 注重绩效考核结果运用

绩效考核结果的恰当运用是绩效考核工作的动力源、生命线，只有发挥绩效考核结果在公司各项业务发展中的导向作用，KPI 绩效考核工作才有意义和存在的价值。在兰州众邦公司，绩效考核结果主要运用在以下几个方面，才能规避公司业已存在的诸多问题。

5.3.1 推行薪酬调整

绩效考核结果运用的恰当与否,直接影响基于 KPI 视角的绩效考核激励效应。公司将月度考核与年度考核相结合,在薪酬调整过程中运用考核分值确定绩效奖金系数,直接将考核结果运用到中层销售经理薪酬待遇兑现中,能够有效发挥中层销售经理激励导向作用。在绩效工资晋级时,也可以参考绩效奖金分配方案,给予适当奖励,比如每晋级一次所需要的时间,在绩效考核评定结果为优秀时,可以适当缩短晋级时间段,有效发挥绩效考核激励作用。

5.3.2 作出职务调整

运用年度绩效考核结果作为公司各层级职务调整的依据,是实现公司战略目标与员工职业规划、价值追求相衔接的重要途径。根据公司各层级绩效考核结果和反馈沟通,对考核结果优秀的员工作为职务晋升的重要参考,对考核结果基本称职以下的员工进行岗位匹配度分析,结合本人意愿对其岗位进行适当调整,做到人岗相适,人尽其才。同时,对不称职等次员工可以采取解除劳动合同等措施,进一步强化绩效考核工作的严肃性、制度性。

5.3.3 开展教育培训

绩效考核结果反应中层销售经理综合能力素质,绩效考核工作完成后,人力资源部要对三级绩效指标考核得分情况进行汇总分析,对考核成绩较低的人员和得分普遍偏低的指标给予重点关注,并作为教育培训计划的重要内容。同时,针对绩效考核结果,有针对性地提出中层销售经理年度培训计划,推动绩效考核激励员工整体素质全面提升。另外,在绩效考核结果的综合分析研判中,员工的学习与成长将作为企业战略目标的重要内容直接反应在绩效考核结果当中,同样是人力资源培训的重点参考。

5.3.4 实施职业规划

现代企业更加重视员工职业生涯发展规划的重要性,将员工职业生涯发展与

公司战略目标实现统筹考虑，才能在市场竞争中实现员工价值追求，促进公司战略目标的更好实现。绩效考核评价结果，能够比较直观反应中层销售经理胜任工作的能力，因此，根据中层销售经理综合能力素质表现，有针对性提出职业发展规划建议。同时，要打通公司员工职务晋升和下降通道，有效促进员工个人发展与公司整体发展相结合。

5.4 培育 KPI 绩效考核体系实施的理念

5.4.1 提升员工参与意识

从一开始就要在兰州众邦公司培育绩效考核的理念，在谋划工作、制定计划时要始终紧扣 KPI，推进企业战略目标的实现。在公司高层领导、中层经理以及普通员工中形成人人讲绩效、时时为提升绩效而奋斗的工作氛围和工作理念。绩效考核不仅要让员工积极参与配合，要广泛听取各层级意见建议，反映干部员工诉求，让员工真正融入企业战略目标的实现过程中，体现主人翁意识，提升员工参与度与认同感。让企业发展和员工成长相结合，形成公司与员工目标一致的绩效考核价值观。

5.4.2 建立沟通反馈机制

在月度、季度、年度考核结束后，通过召开绩效考核工作反馈会、见面会、座谈会、在一定范围内公示等形式，及时向被考核对象反馈考核结果，听取被考核对象意见建议。一方面帮助被考核者分析工作中存在的差距和不足，找出问题所在，督促被考核者向考核目标努力。另一方面对绩效考核中遇到的问题进行改进，让考核工作更加顺利。

5.4.3 提升 KPI 理念认识

培育 KPI 绩效考核体系实施的理念，形成公司上下 KPI 绩效考核的思想基础非常重要，关键是要抓好各层级员工绩效考核的教育培训，以提升广大员工对绩效考核理念的认同，统一思想认识，促进绩效考核顺利实施。同时，加强教育

培训,有利于被考核对象正确理解绩效考核目标设置、考核方式运行、考核流程环节。增强考核评价主体 KPI 思想理念,提升考核主体综合能力素质,有利于更加准确掌握绩效考核体系实施步骤和工作要点,确保考核结果正确有效。

5.5 建立 KPI 绩效考核实施的执行机构

5.5.1 注重绩效考核评价参与度

为了有效保障公司绩效考核体系顺利实施,建立 KPI 绩效考核实施的执行机构显得十分必要。绩效考核工作涉及企业发展和员工成长的方方面面,既要推动实现公司战略目标,又要关心员工切身利益。因此,成立绩效考核实施机构应注重各层面人员的广泛参与,注重听取各方面的声音,确保绩效考核公平有效开展。在兰州众邦公司中层销售经理 KPI 绩效考核体系实施过程中,采用 360 度考核法进行评价,保证了对考核对象做到不同角度、全方位客观的评价。

5.5.2 注重绩效考核评价可信度

由于绩效考核关系员工成长和公司战略目标的实现,因此在成立绩效考核工作委员会和执行机构时,一定要注重把公平公正的人员选拔充实到执行机构当中,既要考虑不同层级员工的参与,又要考虑不同业务部门的专业程度;既要注重考核对象的业务范围,又要注重选择评价主体的权威性可靠性。在具体操作中,要对成立的绩效考核实施机构人员名单进行公示,确保公司上下对考核机构成员无异议,有一定公信力。

5.5.3 注重绩效考核评价普及度

为了保证绩效考核评价公平公正,尽量吸纳各方面人员进入绩效考核实施执行机构中,机构成员尽可能代表各方面不同层级的声音,能够反应绩效考核实施过程中遇到的各种问题,尽量避免不公平现象。公司绩效考核执行机构为:绩效考核工作委员会,成员由外部专家、分管人力资源副总、各中心部门主管、中层管理人员及员工代表组成,绩效考核工作委员会下设工作机构,由人力资源管理

部负责。同时,考核工作委员会下设各专项考核小组,负责各业务部门绩效考核,如生产研发考核组、安全保障考核组、市场营销考核组、行政考核组等若干小组。如图 5-2 所示。

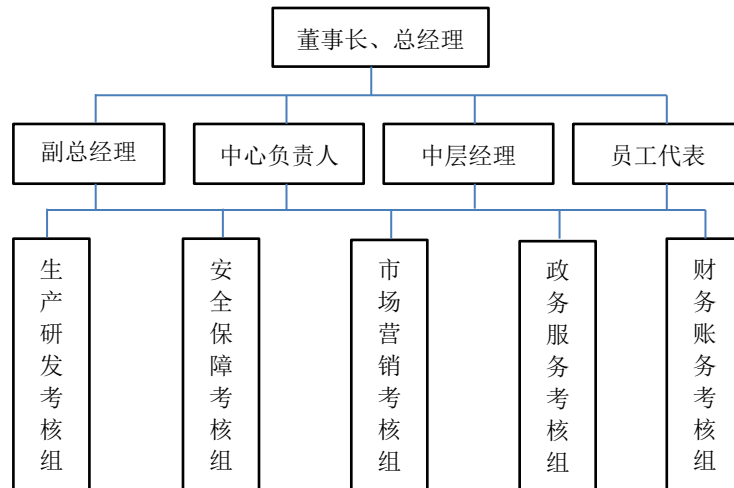


图 5-2 绩效考核实施执行机构图

Scheme 5-2 Executive organization chart of performance appraisal implementation

5.6 营造 KPI 绩效考核实施的企业文化

5.6.1 培育 KPI 价值理念

营造适合 KPI 绩效考核的企业文化,就是要建立实现企业战略目标的绩效考核文化,把实施 KPI 绩效考核过程中形成的文化与公司已有文化深度融合,形成公司 KPI 绩效考核价值认同。实施 KPI 绩效考核必须要有推行绩效考核的有利环境,要加强宣传引导,开展多种形式 KPI 绩效考核价值理念教育培训,在公司上下形成一种普遍认同的绩效考核氛围和文化价值理念。

5.6.2 提升员工综合素质

为确保基于 KPI 视角的绩效考核体系顺利实施,营造有利于实施绩效考核的文化氛围非常关键,要引导员工重视绩效、学习绩效、参与绩效。注重提升员工

综合素质，实施好、运用好 KPI 绩效考核体系，关键是要有一批素质好、文化高、能力强的工作团队，要将企业战略目标同实现员工人生价值相统一，就必须提升员工队伍整体素质，在公司上下形成 KPI 绩效考核的广泛共识。

5.6.3 形成良好竞争环境

实施有效的 KPI 绩效考核，要注重在公司上下形成良好的竞争环境，进一步丰富和促进企业文化积极健康发展。要从公司管理层做起，坚持以上率下，做到完善制度规定，落实制度措施，以制度执行的成效检验公司内部竞争环境的优劣，为构建实施 KPI 绩效考核体系营造良好制度环境，既要从严管理，又要激励并重，更加体现绩效考核的人文关怀。

6. 研究结论及展望

6.1 研究结论

绩效管理是现代企业为了提升企业市场竞争力、激发企业内生动力的一种常用企业管理方法。本文通过对兰州众邦公司中层销售经理绩效考核现状进行问卷调查和个别访谈,分析存在的问题及成因,构建了基于 KPI 视角的中层销售经理绩效考核体系,在兰州众邦公司内部推行与企业战略目标相衔接的绩效考核制度,为营造公司内部良好竞争环境,提升企业竞争力提供方法。

1. 基于 KPI 视角的绩效考核体系是动态且不断完善的体系。在实施绩效考核体系过程中,会遇到员工接受程度的影响、外部环境的变化、公司战略目标的调整等各种因素,所以,基于 KPI 视角的绩效考核体系也要适时作出调整,以适应公司发展的需要。

2. 构建实施 KPI 绩效考核体系需要在公司上下形成共识。KPI 指标体系的构建、绩效考核的方式、实施流程等内容都要经过公司全体人员的共同参与广泛支持,形成有利于实施 KPI 考核体系的群众基础和文化背景,不能自上而下的强制推行。

3. 公司负责人具有战略思想是 KPI 绩效考核实施的重要前提。作为公司主要负责人和战略决策者,首先要从战略高度认识 KPI 绩效管理思想的重要性,要把实施 KPI 绩效考核与实现公司战略目标摆在同样重要的位置来谋划,当然,只有具备企业家精神和坚决贯彻的执行力,才能发挥 KPI 绩效考核驱动作用,营造公司良性竞争环境。

6.2 展望

本文由于篇幅所限,在绩效考核体系构建研究中,对基于 KPI 视角的公司中层销售经理绩效考核体系缺乏实证研究,建议在今后工作实践中,对构建的 KPI 绩效考核评价体系进行实证研究,确保考核体系的运用能够经受实践检验;另外,随着经济社会进入高质量新发展阶段,构建基于 KPI 视角的绩效考核体系,要着眼于信息化、数据化、智能化模块,将大数据、数学建模思想有效运用到绩效管

理理论，让绩效考核数据多跑路，使 KPI 绩效考核实践运用更加便捷、高效，体现人性化。

参考文献

- [1] Gary L, Kenneth W. Increasing Productivity Through Performance Appraisal [M]. Prentice Hall College, 1993.
- [2] Spangenberg. Performance Management Problems and Possible Solutions [J]. Journal of Industrial Psychology, 1994,(20):1-6.
- [3] Miller J S, Cardy R L. Self - Monitoring and Performance Appraisal: rating outcomes in project teams [J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21(6):609-626.
- [4] Pfeffer, Jeffrey. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People [J]. The Academy of Management Executive (1993-2005), 2005, 19(4):95-108.
- [5] Gary Dessler, Introduction to Human Resource Management [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2007:287.
- [6] Rezaei A R, Elik T, Baalousha Y. Performance Measurement In a Quality Management System [J]. Entia Iranica, 2011, 18(3):742-752.
- [7] A P E M, B B B S. Corporate Social Responsibility and Corporate Social Irresponsibility: Introduction to a Special Topic Section [J]. Journal of Business Research, 2013, 66(10):1807-1813.
- [8] Uttaramart S, Tesaputa K, Sri-Am-Pai A. Development of Performance Appraisal System for Local School Teachers in Thailand [J]. International Education Studies, 2015,8(11):228-238.
- [9] Adner Innovation Ecosystems: An Interview with Ron Adner [J]. Research Technology Management Business Source Complete, 2016:10-14.
- [10] Milos Maryska, Pavel Sladek. Management of Business Informatics and Performance Management [J]. Journal of Systems Integration, 2017, 8(1):13-21.
- [11] Asiaei K, Jusoh R. Using a Robust Performance Measurement System to Illuminate Intellectual Capital [J]. International Journal of Accounting Information Systems, 2017, 26:1-19.
- [12] De Nisi, Angelo S, Murphy, et al. Performance Appraisal and Performance

- Management: 100 Years of Progress? [J]. Journal of Applied Psychology, 2017:1-13.
- [13] Zhu W B.The Strategy of Constructiance Management System[R].Korea:2019.
- [14] Shruti J. Raval, Ravi Kant, Ravi Shankar. Benchmarking the Lean Six Sigma Performance Measures: a Balanced Score card Approach [J]. Benchmarking: An International Journal, 2019, 26(6):1921-1947.
- [15] 丁少中,武璇.层次分析法在确定绩效指标权重中的应用[J].中国电力教育,2005(4):29-31.
- [16] 柳丽华,徐向艺.知识型员工绩效管理模型及其优化[J].山东社会科学,2006(05):56-58.
- [17] 蔡剑,张宇.企业绩效管理[M],北京:清华大学出版社,2007年:22-23.
- [18] 戴维 帕门特.关键绩效指标:KPI 的开发、实施和应用[M].王世权,张斌,杨倩,译.北京:机械工业出版社,2008.
- [19] (美)彼得 德鲁克(Peter Druck)编著;管理的实践 中英文双语珍藏版[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [20] 陈镭.中国式绩效:突破绩效困境[M].上海:上海财经大学出版社,2010.
- [21] 颜世富主编;陈霜晶,马喜芳副主编.绩效管理[M].北京:机械工业出版社,2014
- [22] 张玉梅.民营企业员工绩效考核问题研究[J].财经问题研究,2014,(S1):166-169.
- [23] 贺云.用层次分析法设置绩效考核指标权重[J].东方企业文化,2014(05):301.
- [24] 安娜.企业绩效考核体系设计及其实施[J].人力资源管理,2016(07):137-138.
- [25] 娄玲玲.探索研究企业绩效考核体系[J].人才资源开发,2016(20):107.
- [26] 吴卫玲.企业绩效考核指标体系建立的重要性及步骤研究[J].新经济,2016(29):76-77.
- [27] 于喜繁,于海明.量化考核的必要性与局限性分析[A].韩山师范学院学报,2016(5)40-45.
- [28] 余泽忠,绩效考核与薪酬管理第 2 版[M],武汉大学出版社,2016.
- [29] 杨洪涛,耿丽媛.浅析绩效考核在人力资源管理中的应用[J].中国有色金属,2017(S2):301-303.
- [30] 王鸣敏.企业薪酬管理中绩效考核的作用探析[J].科技视界,2017(36):189-190.

- [31] 王国鹏.企业绩效考核存在问题及对策分析——以某公司绩效考核体系为例[J].科技经济导刊,2018,26(14):202-203.
- [32] 张晓青.论企业绩效评价指标体系与激励制度的实施[J].才智,2018(15):215.
- [33] 周海龙.基于平衡计分卡的国有企业全员业绩评价指标体系构建[J].中国总会计师,2018(11):67-69.
- [34] 董广丽.企业集团业绩评价指标体系构建与实施[J].纳税,2018,12(24):134-135.
- [35] 苏春雨.基于 KPI 的企业绩效考核指标体系优化研究[J].商场现代化,2018(09):82-83.
- [36] 李娟,邓丽.平衡计分卡在我国企业绩效管理中的应用[J].现代工业经济和信息化,2018,8(14):96-97+102.
- [37] 王照付,陈伟晨,钟意.基于 KPI 的企业战略目标工作分解结构研究[J].中国管理信息化,2018,21(20):80-82.
- [38] 陈晓波.提升企业绩效考核管理水平的有效路径[J].时代金融,2019(35):53-54.
- [39] 董娟.民企绩效考核问题分析及对策研究[J].人力资源,2019(08):85.
- [40] 朱圣雅.高管薪酬水平及差距与企业绩效关系研究——以制造业为例[J].品牌研究,2019(19):97-99.
- [41] 苏伟.探讨企业 KPI 价值导向价值问题思考[J].全国流通经济,2019(31):23-24.
- [42] 吴菱庄.KPI 的企业绩效考核指标体系优化分析[J].会计师,2019(13):29-30.
- [43] 魏想明,曾宇阳.大数据背景下企业绩效管理创新的路径分析[J].企业改革与管理,2020(24):113-115.
- [44] 张宁.企业绩效考核问题与优化路径探索[J].产业与科技论坛,2020,19(24):197-198.
- [45] 林媛.绩效考核在企业人力资源管理中的应用研究[J].中国管理信息化,2020,23(20):91-92.
- [46] 朱霞.企业绩效考核指标体系的优化设计[J].商场现代化,2020(02):77-78.
- [47] 邵珍花.高新技术企业绩效管理中平衡计分卡的应用[J].中国产经,2020(23):167-168.
- [48] 王蒙,杨建敏,吴刚,高永杰.KPI 管理模式研究[J].电力勘测设计,2020(02):57-64.
- [49] 余光钰,曾杰杰.企业绩效考核评价体系——基于博弈论的研究分析[J].生产

- 力研究,2020(02):79-83.
- [50] 郑虹.民营企业绩效考核的现状与对策探讨——以 FY 企业为例[J].大众投资指南,2021(01):193-194.
- [51] 郭学利.提升企业绩效考核管理水平的有效路径探讨[J].今日财富,2021(04):172-173.
- [52] 祝哲民.基于 KPI 的企业绩效考核指标体系构建方式探讨[J].经济管理文摘,2021(05):49-50.
- [53] 胡雨.员工绩效考核指标体系设计分析[J].中国管理信息化,2021,24(01):170-171.
- [54] 戚妙.基于层次分析法的员工绩效考核研究[J].合作经济与科技,2021(02):108-110.

附录 1：兰州众邦公司中层销售经理绩效考核调查问卷

您好！为进一步了解掌握公司当前绩效管理考核现状，找准中层销售经理绩效考核方面存在的问题，提出改进措施和办法，提升中层销售经理绩效考核精准度和满意度，我们设计了关于中层销售经理绩效考核问卷调查表，请您结合工作现状和岗位实际，如实填写问卷调查表内容并现场提交，感谢您支持配合！调查问卷内容如下：

一、您的基本信息

1. 性别：A 男（） B 女（）
2. 您的年龄状况：
A 30 岁及以下 B 31-35 岁 C 36-45 岁 D 46 岁及以上
3. 您的学历状况：
A 研究生及以上 B 本科 C 大专 D 中专及以下
4. 您的职称状况：
A 副高以上 B 中级 C 初级 D 其它
5. 您在公司的的工作时间：
A 3 年以下 B 3-5 年 C 6-10 年 D 10 年以上

二、绩效考核有关问题

（一）绩效考核总体认识

1. 您对公司当前绩效考核工作整体了解程度：
A 非常清楚 B 比较清楚 C 一般了解 D 不清楚
2. 您对公司当前绩效考核实施过程的满意程度：
A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意
3. 您对公司绩效考核公平性、公正性的评价：
A 非常满意 B 比较满意 C 一般 D 不满意
4. 您认为绩效管理对于公司发展的重要性程度：
A 非常重要 B 比较重要 C 一般重要 D 不重要
5. 您认为公司绩效管理制度执行的严格程度：
A 非常严格 B 比较严格 C 不确定 D 执行得比较差

（二）绩效考核指标部分

6. 您认为公司考核指标设置的合理程度:

A 非常合理 B 比较合理 C 一般 D 比较不合理

7. 您认为公司考核指标与实际工作的对应程度:

A 完全符合 B 比较符合 C 一般 D 不符合

8. 您认为绩效管理对实现公司战略目标的作用程度:

A 非常重要 B 比较重要 C 一般重要 D 不重要

9. 您是否同意修改现在绩效考核指标:

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不同意

(三) 绩效考核组织实施

10. 您对公司绩效考核程序的了解程度:

A 完全了解 B 比较了解 C 了解一些 D 基本不了解

11. 公司绩效考核能够公开公平公正, 您的观点是:

A 完全同意 B 比较同意 C 一般 D 不同意

12. 在绩效考核实施过程中, 上级与您沟通情况:

A 经常沟通 B 偶尔沟通 C 不确定 D 极少沟通

13. 您会根据考核指标设置调整工作重点吗:

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不同意

(四) 绩效考核结果应用

14. 公司绩效考核结果能够真实反应个人工作绩效:

A 完全符合 B 比较符合 C 一般 D 不符合

15. 绩效考核的反馈程度:

A 完全反馈 B 部分反馈 C 很少反馈 D 基本不反馈

16. 您获得个人绩效考核结果的途径:

A 上级谈话 B 公司下发的文件 C 其他途径 D 自己询问

17. 您认为公司绩效考核的结果应该用于(最多选择 3 项)

A 检查工作完成情况 B 职务晋升 C 薪资调整 D 确定培训内容

18. 绩效考核能够激励您, 您的观点是:

A 完全同意 B 基本同意 C 不确定 D 不同意

(五) 绩效考核反馈申诉

19. 当您对绩效考核结果有异议时, 能够通过申诉渠道得到公正解决吗?

A 完全能解决 B 有时候能解决 C 不了解 D 申诉无门

20. 您认为影响绩效考核实施效果的原因是(最多选 3 项):

A 考核指标与公司战略目标结合不紧密 B 上级不够重视

C 考核流于形式 D 考核指标设置随意性大

三、对绩效考核的其他意见

在绩效考核办法制定、指标设置、实施过程以及考核反馈申诉等方面, 您还有其他意见建议吗? 请阐述说明:

附录 2：兰州众邦公司中层销售经理绩效考核问卷分析表

序号	调查内容	选项	百分比	选项	百分比	选项	百分比	选项	百分比
1	您对公司现有绩效考核体系的了解程度	非常清楚	8%	比较清楚	16%	一般了解	49%	不清楚	27%
2	您对公司绩效考核实施过程的满意程度	非常满意	3%	比较满意	12%	一般满意	17%	不满意	68%
3	您对公司绩效考核公平性、公正性的评价	非常满意	8%	比较满意	11%	一般满意	29%	不满意	52%
4	您认为公司绩效管理对于公司经营管理的 重要性程度	非常重要	20%	比较重要	55%	一般重要	25%	不重要	0%
5	您认为公司绩效管理制度执行的严格程度	非常严格	0%	比较严格	23%	不确定	44%	执行不严	33%
6	您认为绩效考核指标设置的合理程度	非常合理	0%	比较合理	15%	一般	27%	不合理	58%
7	公司绩效考核指标与您实际工作相符程度	完全符合	3%	比较符合	16%	一般	49%	不符合	32%
8	绩效管理对实现公司战略目标的作用程度	非常重要	89%	比较重要	11%	一般重要	0%	不重要	0%
9	您是否同意修改现在绩效考核指标	非常同意	64%	比较同意	35%	一般	1%	不同意	0%
10	您对绩效考核程序和方法的了解程度	非常了解	3%	基本了解	36%	一般了解	45%	不了解	16%
11	您对公司绩效考核公开公平公正的观点是	完全同意	2%	比较同意	28%	一般	36%	不同意	34%
12	上级与您在绩效考核过程中的沟通情况	经常沟通	3%	偶尔沟通	36%	不确定	14%	极少沟通	47%
13	您会根据考核指标设置调整工作重点吗	非常同意	1%	比较同意	18%	一般	56%	不同意	25%
14	公司绩效考核结果真实反应个人工作绩效	完全符合	5%	比较符合	16%	一般	55%	不符合	24%
15	绩效考核的反馈程度	完全反馈	4%	部分反馈	20%	不确定	23%	基本不反馈	53%
16	您获得个人绩效考核结果的途径	上级谈话	0%	公司下发文件	83%	其他途径	17%	自己打听	0%

17	您认为公司绩效考核的结果应该用于	检查工作完成	67%	职位晋升	6%	薪酬调整	27%	确定培训需求	0%
18	绩效考核能够激励您，您的观点是	非常同意	0%	同意	3%	不确定	35%	不同意	62%
19	当您对绩效考核结果有异议时，能通过申诉得到解决吗	完全能解决	0%	有时候能解决	12%	不了解	79%	申诉无门	9%
20	您认为影响绩效考核实施效果的原因是	指标与战略结合不紧密	63%	上级不够重视	81%	考核流于形式	77%	考核指标随意性大	68%

附录 3：兰州众邦公司中层销售经理绩效考核访谈提纲

您好!为进一步了解公司绩效考核制度运行的现状，为公司绩效考核体系改进提供借鉴依据，现请您对公司绩效考核方面的问题谈谈您的意见建议，非常感谢您的支持！问题如下：

1. 您对公司现有的绩效考核组织体系是否满意，您有哪些意见建议？
2. 您对公司绩效考核标准的制定是否满意，有何意见建议？
3. 您认为公司绩效考核能否真正反映工作实际情况，存在哪些问题？
4. 您认为公司在考核结果的应用和反馈上是否满意，存在哪些问题？
5. 您认为公司绩效考核与您本人关系是否紧密，您提出的意见能否被上级认真考虑？
6. 您认为公司考核过程是否公平公正，是否公开透明？

后 记

时光飞逝而过，MBA 学习生涯即将画上句号。两年多来，老师们严谨治学、谆谆教导令人难忘，传授于我的不仅是文化知识见长，更是领悟求学做人的使命担当。学校始终以严的精神、实的学风、好的校风给我提供了广阔的学习平台，MBA 学习经历给予我学无止境、超越自我的追梦精神，更显弥足珍贵，必将终身受益。

在此，特别感谢我的导师廉志端教授！在论文撰写的前前后后，导师悉心指导、热情关怀，他严谨的治学态度、精益求精的工作精神深深激励感染着我。在此谨向廉志端教授致以崇高的敬意和真挚的感谢。同时，感谢所有帮助我的老师、同学、朋友，你们包容、豁达、睿智、执着的精神一直激励我不断前进。

感谢家人的支持、理解和付出，给予我全面的学习保障，让我得以全身心投入课程学习和论文撰写工作，你们永远是我不懈奋斗的坚强动力！

作者：张志刚

2021 年 3 月 18 日