

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 A 半导体研发企业客户经理绩效考核优化研究

研究生姓名: 姚肖璇

指导教师姓名、职称: 荆炜、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: 2024 年 5 月 31 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： 如青璇 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.5.31

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： 如青璇 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.5.31

Research on optimizing performance appraisal for account managers in semiconductor R&D enterprises

Candidate : Yao xiao xuan

Supervisor: Jing wei

摘 要

随着数字化转型的加速和信息科技竞争的加剧，半导体产业作为信息技术产业的关键核心，在推动经济社会进步及保障国家安全方面发挥着基础性和前瞻性的作用。其技术研发水平和产业扩张程度，已逐渐成为评判一个国家产业竞争优势和总体实力的重要指标之一。半导体全球产业链已实现高度专业化，将自主发展半导体产业提升至国家战略高度是我国的一项重大决策。尽管我国当前在半导体产业发展中正面临着来自技术壁垒和复杂国际政治环境的双重压力，然而，不断扩大的国内市场规模为我国半导体产业结构的升级转型带来了宝贵契机。

本文以 A 半导体研发企业营销服务中心客户经理作为研究对象，在梳理企业绩效考核制度以及绩效考核基本理论的基础上，从绩效计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈四方面总结分析 A 企业现行客户经理绩效考核方案。运用问卷调查法，通过问卷调查反馈，从企业整体运营战略目标及绩效评价机制两个维度出发，揭示了当前绩效评价体系存在的诸多问题，如设定的评价指标不够科学合理、考核流程环节尚存疏漏、选用的考核方式不尽恰当、考核结果的应用未能有效激发员工积极性等。通过深层次探究这些问题的成因，可以总结为管理层对绩效考核理念的认识不足。忽视客户经理实际工作需求，固有的绩效考核模式已经无法契合中国式现代化企业的高质量发展。基于此，结合 A 企业营销业务发展战略，运用层次分析法，从指标体系、考核流程、沟通机制三方面，提出适宜的改进策略。最后，在构建优化后的绩效考核时，本研究从三个关键支柱——组织、机制及文化——出发，详细阐述了相应的保障措施。

通过落实优化方案的具体举措，建立健全多维度协同绩效考核，强化资源整合，优化方案的执行在某种程度上能够激发企业的活力，并且对促进企业客户经理个体职业成长也具有积极影响，此外，该方案对行业内其他同类企业的绩效考核实践同样具有一定的启示和参照价值。

关键词： 半导体； 客户经理； 绩效考核； 方案优化

Abstract

With the acceleration of digital transformation and the intensification of information technology competition. Semiconductors serve as the core of the information technology industry and are a strategic, fundamental, and pioneering sector that Promotes economic and societal progress concurrently with safeguarding national security. The technical level and development scale of semiconductors have become crucial metrics to gauge industrial competitive edge and a country's comprehensive national strength. Across the globe, the global semiconductor industry chain has achieved a high degree of specialization. However, under current circumstances, more countries are striving to independently develop their own semiconductor industries as part of their national strategies. For China specifically, Despite grappling with twin obstacles in technological innovation and geopolitical dynamics, the swift expansion of China's domestic market represents a significant window for refining and enhancing the country's semiconductor industry framework. This study focuses on customer managers from A Semiconductor Research & Development Enterprise within their marketing service center. Based on an analysis of enterprise performance appraisal systems along with basic theories related to performance appraisal practices, this paper summarizes and analyzes four aspects (performance planning, monitoring evaluation feedback) regarding A Enterprise's current performance appraisal scheme

for customer managers. By employing a questionnaire survey method to gather feedback from participants combined with overall operational objectives and performance assessment mechanisms within the enterprise context; it is evident that there exist certain issues with regards to unscientific assessment index setting, lack of assessment process links unreasonable assessment methods, and insufficient. Through in-depth analysis of its causes. This situation can be traced back to the deficiency in managerial awareness regarding performance appraisal systems, the neglect of the needs of account managers in performance appraisal, and the inherent performance appraisal model has been unable to meet the high-quality development of Chinese modern enterprises. Grounded in this context, this analysis incorporates Enterprise A's strategic approach towards marketing business progression, the AHP is used to formulate optimization countermeasures for the line from three aspects: index system, assessment process and communication mechanism. Finally, for the optimized performance appraisal system, the paper proposes relevant actions across three dimensions: organizational support, mechanism reinforcement, and cultural underpinning.

Upon execution of the enhancement scheme, the establishment and improvement of the multidimensional collaborative performance appraisal system and the strengthening of resource integration have invigorated the enterprise's dynamism to some degree, while also

fostering the professional growth of account managers within the organization and have certain reference significance for the performance appraisal work of similar enterprises inside and outside the system.

Keywords : Semiconductor; Account manager; performance appraisal; program optimization

目 录

1. 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与思路.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究思路.....	4
1.3 研究工具与方法.....	6
1.3.1 文献研究法.....	6
1.3.2 问卷调查法.....	7
1.3.3 结构化访谈法.....	7
1.4 国内外研究现状及文献综述.....	8
1.4.1 国外研究现状.....	8
1.4.2 国内研究现状.....	11
1.4.3 文献综述.....	14
2. 相关概念与理论基础	16
2.1 相关概念.....	16
2.1.1 绩效与绩效管理.....	16
2.1.2 绩效考核.....	16
2.1.3 绩效考核与绩效管理的关系.....	17
2.1.4 组织绩效.....	18
2.2 研究理论基础.....	19
2.2.1 目标管理理论.....	19
2.2.2 激励理论.....	19
2.3 绩效考核方法.....	19
2.3.1 360 度考核法.....	19
2.3.2 平衡计分卡.....	20

2.3.3 层次分析法	20
3. A 半导体研发企业客户经理绩效考核现状	21
3.1 A 半导体研发企业概述	21
3.1.1 企业简介	21
3.1.2 人才队伍	21
3.1.3 芯片产品	21
3.1.4 市场应用	22
3.1.5 组织概况	23
3.1.5 客户经理岗位概况	24
3.2 A 半导体研发企业客户经理绩效考核现状	25
3.2.1 绩效考核组织	25
3.2.2 绩效考核方案	26
3.2.3 绩效考核实施流程	27
3.2.4 绩效考核结果公示	28
3.2.5 绩效考核沟通机制	28
3.2.6 绩效考核监督机制	29
4.A 半导体研发企业客户经理绩效考核存在问题及成因分析	30
4.1 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核实施调查	30
4.1.1 绩效考核评价调查问卷设计与构成	30
4.1.2 调查问卷数据统计与分析	30
4.1.3 绩效考核结构化访谈	36
4.2 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核所存在问题	40
4.2.1 绩效考核方式缺乏合理性	40
4.2.2 绩效考核指标设置缺乏合理性	41
4.2.3 绩效考核过程缺乏合理性	41
4.2.4 考核结果运用缺乏合理性	42
4.3 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核问题成因分析	43
4.3.1 对绩效考核的理解存在局限性	43
4.3.2 绩效考核机制设置缺乏合规性	43

4.3.3 绩效考核结果应用缺乏多样性.....	44
5.A 半导体研发企业客户经理绩效考核优化设计	45
5.1 优化设计思路.....	45
5.1.1 针对现状与问题识别.....	45
5.1.2 明确优化目标与原则.....	45
5.1.3 设计优化方案与步骤.....	45
5.2 优化目标.....	45
5.2.1 科学优化考核内容，提升考核方案合理性.....	45
5.2.2 构建有效沟通机制，优化考核反馈申诉流程.....	46
5.2.3 优化绩效考核应用，激活客户经理工作积极性.....	46
5.3 优化原则.....	47
5.3.1 一致性原则.....	47
5.3.2 准确性原则.....	47
5.3.3 公平性原则.....	47
5.4 优化设计方案.....	47
5.4.1 绩效考核指标优化.....	47
5.4.2 绩效考核指标权重优化.....	50
5.4.3 绩效考核评价标准优化.....	53
5.4.4 绩效考核流程优化.....	54
5.4.5 绩效沟通机制优化.....	55
5.4.6 完善考核结果运用.....	56
6.A 半导体研发企业客户经理绩效考核优化实施的保障与效果	58
6.1 绩效考核优化实施步骤.....	58
6.1.1 修订绩效考核制度.....	58
6.1.2 绩效考核试运行.....	58
6.1.3 推行优化后的绩效考核.....	58
6.2 绩效考核优化保障措施.....	59
6.2.1 组织架构.....	59
6.2.2 机制建设.....	60

6.2.3 文化培育	60
7. 结论与研究展望	62
7.1 研究基本结论	62
7.2 研究展望	63
参考文献	64
致谢	68
附录 A 调查问卷	69
附录 B 访谈提纲	74
附录 C 考核结果申诉表	75

1. 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着数字化转型的加速和信息科技竞争的加剧，半导体产业作为信息技术产业的关键核心和战略基石，在推动经济社会进步及保障国家安全方面发挥着基础性和前瞻性的作用。其技术研发水平和产业扩张程度，已逐渐成为评判一个国家产业竞争优势和总体实力的重要指标之一。

半导体市场需求以用户需求为导向，在过去的几十年发展历程中，由于半导体元件在众多工业集成装置中扮演核心角色，广泛渗透于计算机技术、消费电子产品、网络通讯设施以及汽车电子等关键行业，因此驱动半导体产业发展的主要动力经历了从传统个人计算机及其相关产业链到移动终端市场的显著转变，涵盖智能手机和平板电脑等产品。展望未来，这一推动力有望进一步延伸至可穿戴技术、虚拟现实(VR)/增强现实(AR)设备等新兴领域。

纵观全球，半导体全球产业链已实现高度专业化，将自主发展半导体产业提升至国家战略高度是我国的一项重大决策。尽管我国当前在半导体产业发展中正面临着来自技术壁垒和复杂国际政治环境的双重压力，然而，不断扩大的国内市场为我国半导体产业结构的升级转型带来了宝贵契机。

A 半导体研发企业（以下简称“A 企业”）隶属于国家电网有限企业，是一家集智能芯片研发、制造、营销为一体的国家高新技术企业，“国网芯”产业发展的使命担当者。企业经营范围涵盖了电力、信息通信、节能环保、金融、市政建设和现代服务业等多个行业板块，确立了芯片感应技术、通信控制系统、能源节约利用三大主营业务路径，并矢志不渝地朝向以智能芯片为引领的高端产品、技术服务和全方位解决方案供应商的角色迈进。A 企业营销服务中心面向国家电网 27 所网省电力企业进行基于自主研发芯片的终端设备营销、服务工作。

企业的整体运营效率和价值创造能力直接受制于组织内部个体的绩效表现水平。A 公司高度重视营销团队人力资源的引入和培养，为了提升其管理水平及市场竞争优势，已初步设计了一套针对客户经理的绩效考核制度。然而，实际操

作中发现该方案与企业的发展诉求并不相符，现行绩效管理体系暴露出科学性、完整性及实用性的缺失，这不仅制约了客户经理潜能的有效发挥，还对企业发展造成了不利影响。因此，在解决这一问题的过程中，企业管理手段的重要性尤为凸显，尤其是作为关键管理工具的绩效考核。鉴于当前状况，亟需对现有的绩效考核系统进行全面优化，旨在构建一套既适应企业长远发展目标，又能有效激发员工持续自我提升、提高工作效率、具备科学合理性与切实可行性的全新绩效考核。

1.1.2 研究意义

本文对 A 企业营销中心客户经理绩效考核问题进行研究，运用管理学目标导向理论、心理学激励理论、经济学效率理论、社会学公平理论，深度解读现行绩效考核所面临的实际困难与缺陷，对引发这些矛盾与问题的根本原因展开系统性研究，并据此为依据设计出针对具体问题的改善策略，因此，该项研究无疑兼具理论价值与实践指导意义。

1.1.2.1 理论意义

(1) 本文以 A 企业营销中心客户经理绩效考核存在的实际困境入手，运用目标管理理论、激励理论等相关管理理论，深入剖析绩效考核在流程设计、执行方式及指标设定等方面的问题所在，并试图据此构建一套相适应的绩效考核优化策略；

(2) 在当前全球经济一体化与科技创新日新月异的背景下，半导体行业作为国家战略性新兴产业的核心组成部分，不仅承载着推动科技进步、促进产业升级的重要使命，还面临着激烈的国际竞争与市场变化的双重挑战。因此，针对半导体企业客户经理这一关键岗位实施科学、有效的绩效考核体系，不仅是提升企业核心竞争力、实现可持续发展的迫切需求，也是响应国家创新驱动发展战略、加快构建新发展格局的关键举措。如何运用绩效考核的相关理论与方法，不仅旨在优化客户经理的个人绩效管理，更期望通过这一微观层面的优化，撬动整个企业乃至行业的创新活力与市场竞争力。

(3) 以绩效考核指标体系为导向，解放思想，精准施策，全力推进中国式现代化企业高质量发展，促使中国企业人力资源管理模式由较为粗放的传统形态

向更为精细的管理模式演进，以及促使企业在资源配置上，从侧重物质资本投入转变为高度重视人力资本的投入与发展，引导企业积极建立健全多维度协同绩效考核，强化资源整合，提高企业发展质量。

1.1.2.2 实践意义

(1) 激发客户经理工作能动性。通过考核指标的提炼与优化，精选并结合岗位特性赋予相应权重，不仅减少考核成本，更能确保考核的客观全面性。关注绩效考核结果的拓展应用，如将考核成果与员工激励机制、职业发展规划相结合，形成闭环管理，进一步激发人才潜能，促进企业的长期繁荣与发展。

(2) 强化绩效考核的整体观照。通过考核主体的多元化改革，例如纳入部分客户参与考核，有效地规避了以往过度主观化的评估现象，确保客户经理的工作实绩获得全面而公正的考量；

(3) 提升绩效考核公平合理性。借助对考核流程、结果反馈及应用的改进，使得考核过程更加透明化，考核结果运用更为合理化，进而激发客户经理积极参与考核的热情，深刻理解考核的目的与价值；

(4) 确保企业战略目标有效落地。通过深化对绩效考核理论在国有高新技术企业中的应用研究，本论文力求在理论上丰富绩效考核体系的构建与实施路径，特别是在复杂多变的高科技领域；同时，在实践上为半导体企业乃至更广泛的高新技术企业提供可操作、可复制的管理模式，助力企业在激烈的全球竞争中脱颖而出，实现高质量发展。

1.2 研究内容与思路

1.2.1 研究内容

在深入探究国有企业营销部门绩效考核的历史演变基础上，本文聚焦 A 企业营销中心客户经理绩效考核所遭遇的瓶颈及其原因，并就如何改善和构建高效的考核体系展开讨论。借鉴国内外已有的绩效管理体系优化研究成果，采用系统文献综述的方式，并结合问卷调查与结构化访谈这两种研究手段，对绩效管理体系中的各个参与者职责内涵、不同主体的具体要求、主要特征、实行途径以及整个管理体系的设计构建等一系列问题进行了深度剖析。

本文以 A 企业营销服务中心客户经理为研究对象，在系统回顾企业绩效考核制度及绩效考核基本原理的基础上，运用问卷调研、面对面访谈等多种研究手段，对企业客户经理的绩效考核制度进行了详尽分析，揭示了现行绩效考核方案中存在的问题，诸如考核指标设置不够科学严谨、考核流程存在疏漏、考核方法选择欠妥、考核结果应用欠缺激励效果等。究其根源，这些问题的产生可归纳为管理层对绩效考核理念理解不深、考核文化的引导作用未充分彰显、在设计考核方案时对客户经理实际需求关注不足以及负责绩效考核的人员业务素养有待提升等几大因素，固有的绩效考核模式已经无法契合中国式现代化企业的高质量发展。基于此，根据 A 企业营销业务拓展战略，遵循调整考核指标及其相对权重、健全考核程序、明确考核周期、强化绩效沟通反馈机制以及优化考核结果运用等五大原则，本文逐步提出针对现存绩效考核方案的精细化优化路径，配套制定了相关的保障措施。

1.2.2 研究思路

本文根据发现问题、分析问题、解决问题的基本逻辑，构建出七个部分的研究框架：

1.绪论。明确本次研究所围绕的主题，构建了完整的研究架构，并介绍所采取的研究方法与主要内容。此外，对国内外关于绩效管理和组织绩效相关领域的既有研究成果进行了系统的梳理与回顾。

2.相关概念与理论基础。为确保本研究的严谨性与准确性，对与绩效管理问题密切相关的各项基本概念进行明确定义。这一过程旨在通过系统梳理绩效、绩效管理以及组织绩效等核心概念，并结合相关理论的归纳整合，进而构筑一个综合的理论解析框架，以为后续章节的深入探讨提供坚实的理论基石。

3.A 企业客户经理绩效考核现状。选取 A 企业营销中心客户经理作为研究案例，阐述 A 企业目前实施的绩效考核标准和措施，并进行全面分析其运行现状。

4.A 企业客户经理绩效考核存在问题及成因分析。运用问卷调查与结构化访谈的方法对现行绩效考核办法实施调查。通过调查反馈，结合 A 企业的总体运营目标和绩效考核机制两个方面，通过绩效考核覆盖的各项内容，来研究 A 企业客户经理的绩效考核中存在的问题，并分析其成因。

5.A 企业客户经理绩效考核优化设计。针对 A 企业客户经理绩效考核存在的问题和导致问题出现的原因，从指标体系、考核流程、沟通机制三方面，制定针对行的优化对策，确保有效的解决 A 企业客户经理绩效考核中的问题，改进 A 企业客户经理绩效考核工作。本章也是本文的重点部分。

6.A 企业客户经理绩效考核优化实施与保障。为保证针对 A 企业客户经理所设计的绩效考核优化策略得以有效执行，本文从组织支撑、机制保障和企业文化三个维度出发，分别制定了相配套的保障措施。

7.结论与研究展望。通过对全文的深入总结与系统梳理，本研究得出关于绩效考核优化在 A 企业管理工作中的核心结论，同时，也对研究过程中的局限性进行了审慎反思，以便为未来研究提供更具针对性的细节趋势分析和前瞻性指导。未来的研究将在充分考虑绩效考核构建的科学性和可行性基础上，针对企业管理工作中的具体问题，提出更为精细且具有前瞻性的解决方案，以持续推动企业绩效管理工作的科学化与高效化进程。

研究技术路线如图 1.1 所示：

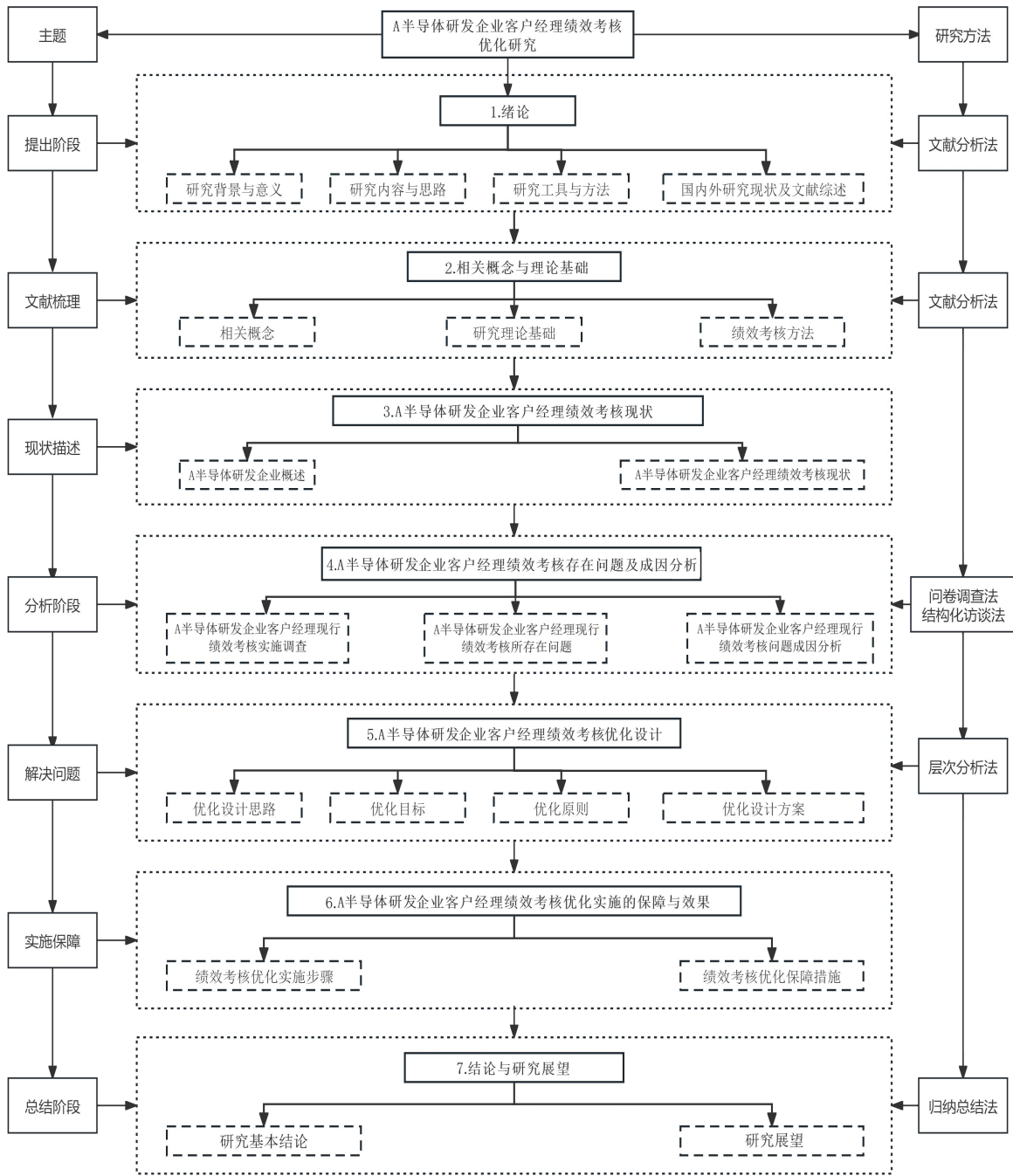


图 1.1 研究技术路线图

1.3 研究工具与方法

1.3.1 文献研究法

文献研究法作为一种依托于系统搜集、解析和整合文献资料的知识探索手

段，其目标在于透过文献表象深入洞察其中蕴含的历史脉络、文化内涵和社会动态，从而提炼出客观真实的结论。在本研究进程中，主要借助中国知网(CNKI)、万方数据库等平台，大规模检索并筛选了大量有价值的文献资料，尤其专注于针对绩效管理体系优化和国有企业营销客户经理绩效评价的专题研究文献，并对其精心整合。通过深入研读文献资料，掌握客户经理绩效考核与评估的理论基石，并结合实际情况甄选相适应的研究路径，确保在后续对 A 企业客户经理绩效考核问题的分析与探讨中具备充足的理论支撑。

1.3.2 问卷调查法

问卷调查法已在国内外的社会科学研究中得到广泛应用。借助问卷调查法，研究者能够以提问形式构建问题，并根据研究议题编制一份有实效性的问卷。随后，可通过多元化的分发渠道，将问卷传递给被调查对象，以便其填写。研究者继而在收集到的有效问卷数据基础上，进行深入解读和分析，从而获取可信的数据资源。

本研究为深入了解 A 企业绩效考核现状，避免出现以偏概全和主观臆测，通过借鉴有关绩效管理影响因素的研究成果，立足于企业实际发展情况，采取问卷调查的方法，设计契合实际情况的调查问卷，通过发放调查问卷，对 A 企业的客户经理进行调查，然后收集问卷反馈的结果，进行统计归纳和整理，找出目前从客户经理角度认为 A 企业现有绩效考核所存在的不足与问题。为确保本文第五章和第六章中关于 A 企业绩效考核优化设计方案及其实施保障措施精准构建，本部分内容将提供必要的理论依据与实践指导。

1.3.3 结构化访谈法

结构化访谈法是一种强有力的心理学现象探究手段，它通过面对面的交谈，来深度探寻受访者的内在心理状态和行为习性。这种方法旨在通过口头交流，严谨地采集如实且无偏差的第一手信息，精准刻画出数据所反映的整体图景。本文为全面系统了解现有绩效考核方式在 A 企业的开展情况，对 A 企业主要负责绩效管理的机构及员工、以及客户经理代表围绕访谈大纲进行面谈。本工作旨在系统收集各层级责任主体对当前绩效考核执行状况的具体意见，洞悉该体系运行的

优点及不足之处，并整合现行绩效考核制度中存在的各项挑战与困难。同时，紧密结合企业未来发展战略及全体员工对绩效管理体系改进的期望需求，从而为优化 A 企业的绩效管理体系提供科学依据。

1.4 国内外研究现状及文献综述

1.4.1 国外研究现状

1.4.1.1 半导体行业相关研究

全球半导体产业已经经历了三次产业转移。在 20 世纪 70 年代，由于日本家电行业的迅猛发展，集成电路行业从美国转移到了日本。到了 20 世纪 90 年代，随着韩国和中国台湾地区 PC 制造业的崛起，集成电路行业又发生了空间上的转移。而最近一次产业转移，则是因为中国智能设备、智能汽车等行业的迅猛发展，致使全球半导体产业正在逐步向中国大陆进行转移。

Harjana (2024)^[1]认为当前只有少数国家的少数公司控制着芯片供应链和价值链的不同部分，从而进一步放大了芯片行业的战略价值。Zhang Y (2023)^[2]等人认为下游电子计算机及元器件全球贸易网络的网络规模和网络密度均高于中游集成电路；上游半导体晶圆和设备的全球贸易网络，网络规模和网络密度最小，所有环节的贸易网络都表现出明显的小世界特征。Jiya (2020)^[3]等人认为随着对绿色和有效利用能源的需求不断增长，能源和电力电子行业的进步不断受到这一需求的推动，电力电子行业的发展取决于半导体器件行业的进步。

1.4.1.2 绩效考核理论相关研究

绩效考核的本质是对岗位特性的精准把握，通过明确并强化考核目标，科学构建考核指标体系，在兼顾资本效率和人力资源效能的前提下，通过持续沟通和双向反馈机制，实现对优秀业绩的奖励和不良表现的纠正，旨在不断提升员工绩效，并充分发挥绩效考核的导向功能。

彼得·德鲁克 (2019)^[4]在《管理的实践》中指出，企业应重点关注目标管理。其主要是指组织管理者综合考虑内外部情况，设置合理的组织目标，并完成这些目标的划分，合理分配到不同部门和人员，建立相应的考核机制，根据考核

结果评估不同部门的目标完成情况。Ghosh (2018)^[5]指出,企业应建立完善的绩效考核,通过这种方式激发员工潜能,从而提升工作效率。Neeraj (2016)^[6]指出,在制定绩效考核目标时,应充分考虑企业的战略目标,设置合理的衡量标准,采取有效的绩效考核方法,从而不断提升绩效考核质量。Halachmi^[7]通过研究,认为管理基本概念的延伸是绩效管理,绩效评估仅能作为绩效管理的一种方式,更加需要看重的是员工行为。Abuzarqa (2019)^[8]研究表明,员工工作与企业组织文化氛围呈正相关关系,因此绩效管理可以借鉴此项成果。Mohammed (2017)^[9]通过对六百多个调查样本的研究后得出组织绩效考核(反馈、沟通、指导和监控绩效)与员工的绩效有一定相关性,与消极怠工情况呈负相关的结论。

1.4.1.3 绩效考核作用相关研究

对于近百年来国外相关学者对绩效考核制度的研究,某种意义上说,现代绩效考核制度是由西方孕育而来的,并且对此研究得到了很好的反馈,在实践中,他们已把绩效考核从理想带到现实,从方法论跳出实际,国外企业已经将这套考核制度作用于经营管理。

William (2020)^[10]指出绩效反馈能够让员工与企业共同成长,在组织者的激励下,绩效反馈能够显著的提升组织整体水平。赫尔曼·阿吉斯(2021)^[11]认为站在员工立场上,一个完善的绩效管理系统有助于激发其工作热情,增强其职业尊严感,促进个人绩效提升,明确任务分工和责任边界,为员工提供自我审视和职业成长的空间,同时也让员工更确切地知晓管理者对其的期待。而对于管理者来说,这样的体系能使他们更透彻地洞察下属的工作表现及其目标完成进度,从而使管理行为更具公正性和合理性,便于他们更明确地向员工传达企业目标,并能有效地区分卓越与不足的绩效表现,同时也有助于推动组织内部的积极变革进程。Bhawna Chahar (2020)^[12]认为绩效考核对员工工作绩效的影响因员工的工作动机而减少。Van Woerkom Marianne (2020)^[13]指出基于优势的绩效考核对上级支持感具有正向影响。Kevin Baird (2020)^[14]研究了员工赋权与绩效考核质量的关系,凸显了增强员工赋权特别是信任水平对提高绩效考核质量的重要性。Crispin (2016)^[15]等人认为绩效考核是组成人力资源管理的重要部分,绩效考核有效的实施,通过优秀的绩效表现能够让企业取得竞争优势,具有战略性的绩效考核对人力资源的组织管理职能至关重要。

1.4.1.4 绩效考核指标相关研究

在构建绩效考核指标体系时，应当确保其紧密贴合企业的战略发展规划，使企业内部每个职位都能承载战略层面的责任，每一位员工都明晰自己在岗位上的职责要求。同时，绩效考核指标要随企业内外环境变化而做出相应改变，多角度、多维度通过考核者与被考核者共同沟通而确定。

Mudller (2018)^[16]指出正确解读并分析绩效考核结果，精准定位改进的方向，被视为评价绩效考核成效的关键环节。因此，企业应当重视对员工考核结果的反馈工作，结合具体考核情况与相关人员交流改进建议和优化策略，从而有效助力员工提升专业技能，为企业的长远稳健发展奠定坚实基础。Han Li (2020)^[17]认为绩效考核指标应结合企业本身，从多个角度、多个层次设定。Xhavit Islami (2018)^[18]发现员工工作效率提升与目标管理法应用的相互关系，并认为明晰的企业员工绩效考核结果可以有效赋能组织效能提升。Rubin (2020)^[19]指出绩效考核足够公平对于绩效考核的执行至关重要，相较于完全重构绩效考核，企业在实施绩效考核时，更应关注并着力优化绩效考核结果反馈阶段的人际沟通策略与手段，因其往往是更为简洁且高效的改进途径。

1.4.1.5 绩效考核方法相关研究

绩效考核方法主要包括相对评价法、绝对评价法以及描述法三大类别，其中绝对评价法和描述法运用得较为广泛。具体到绝对评价法的细分，常见有目标管理法、关键绩效指标法、等级评定法以及平衡计分卡等。描述法可分为全视角考核法（360°考核法）、重要时间法。

Min-Peng X^[20] (2022) 首先利用 AHP 结合定性评价和定量分析的权重，能够确定员工绩效指标，有效地解决了指标权重设定问题；其次，利用员工绩效评价模型，建立了定量评价体系，在一定程度上克服了个人主观判断造成的错误。Moriones (2021)^[21]分析了企业竞争策略对绩效考核设计的影响。利用稳健回归分析和包括一组相关的控制变量，估计了几个计量经济学模型。研究结果表明创新策略与发展性绩效评价之间存在正相关关系，成本策略对采用发展性绩效评估有负面影响。研究结果还证实了具有质量战略和发展评价的公司具有更高的绩效。Zdenka Dudic (2020)^[22]提出平衡计分卡对原有传统的考核方法加以改进，

企业可以清楚地看到优势和不足，从而改进其业务。Simon Beatham（2017）^[23]指出关键绩效指标考核法（KPIs）的引入是为了克服传统考核方式过于倚重财务考核而导致的局限性，它涵盖了非财务指标如员工满意度、员工流动率、工作时间、工资和培训等因素，这些多元化的指标不仅有助于企业内部衡量业绩，更能进行行业内部以及跨行业的业绩比较，从而揭示出企业潜在的绩效改进机会，以实现更全面、精准的绩效管理。Ahmad（2019）^[24]认为广泛的业务培训、绩效激励薪酬却可以大大提高员工的积极性。

1.4.2 国内研究现状

1.4.2.1 半导体行业相关研究

在全球化竞争背景下，我国半导体产业在十四五规划中被明确列为优先发展的重点领域，尤其强调对第三代半导体技术的大力支持；为了在全球半导体行业中取得竞争优势并实现自主可控的战略目标，如何在深化改革和推动产业发展进程中，通过科学有效的绩效评估机制，解决行业发展的核心问题，已成为我国半导体产业在新时期亟待攻关的关隘。

亢梅玲（2023）^[25]等人指出需要优化人才培养与引进机制，加大半导体相关技术领域人才的培养力度，推动我国半导体企业科技实力的上升，改善企业经营绩效。杨璐瑶（2023）^[26]指出相较于其他产业，半导体产业是一个战略性的产业，对于国家经济发展和安全有着重要的意义。中国半导体产业需要加快国产化替代和自主创新步伐，提升核心技术水平和产品质量，保障国家安全和产业链稳定。刘宇娜（2023）^[27]等人指出国企改革的主要目标之一是提升企业活力和效率，而不断健全和完善业绩考核评价指标体系是提升国企活力和效率的关键。

1.4.2.2 绩效考核理论相关研究

随着绩效考核理念在我国企业管理领域的深化认知与持续探究，企业逐渐步入对考核指标精细化、体系化升级的进程，其目的在于构建一套紧贴时代脉搏、科学合理且精密严谨的考核机制。通过整合多元化的绩效考核策略与现代科技工具，构筑一个公正全面、兼顾效率与公平的绩效考核系统，旨在有力地推动企业绩效管理水平和成果的显著提升。

陈文超（2021）^[28]从多个角度研究分析企业绩效指标，指出基于战略绩效考核视角适当调整改进企业绩效指标，并设置具有横向可比性的指标。吕凤亚（2020）^[29]指出在人力资源管理工作中，绩效考核占据着重要地位，其通过分析相关理论研究，确定了有效的绩效考核方法。孙涛（2020）^[30]指出在绩效考核工作推行过程中，关键在于坚持依照预先设定的明确指标体系进行严格的考核操作，以确保考核结果的准确性和可靠性，即考核效度和可信度的双重保障。曾嘉（2019）^[31]指出企业在建立绩效考核时，应积极引入 PDCA 循环，对绩效考核形成正确认知，明确其具有动态性特征，绩效结果能够为企业经营管理等提供支持。李洪祥（2020）^[32]指出从顶层设计、任务主管部门、任务承担单位三个层面提出激励措施建议，包括完善激励机制的政策制度，丰富物质激励，重视精神激励，完善长效多因素综合激励和绩效管理机制，来进一步激发科研人员承担国家科技重大专项的积极性。门贺（2021）^[33]等人认为发展型绩效考核将重点放在员工的短板上，以帮助员工提升和改善能力，进而增强员工的角色宽度自我效能感。

1.4.2.3 绩效考核作用相关研究

由于特殊的历史沿革，受传统理念制约，国有企业对新的管理理念和工具接受比较慢、过程比较长，因此对于国有企业绩效管理仍存在短板。在市场竞争愈发激烈的今天，国外一流企业发展经验告诉我们，健全的市场化、现代化、科学化绩效管理体系是企业生存、发展和成功的前提、基础和保障。

傅莉莉、丁寅（2016）^[34]指出国企绩效考核的目标就是要帮助国企解决自身存在的问题，而当前一些国企绩效考核目标并不清晰，考评目标会对考评的效果产生很大的影响。基于此，提出基于精益积分制构建基层一线班组绩效考核。易颜新（2020）^[35]指出当业绩目标走向较低层次的时候，经理们可以在与雇员进行有效的交流之后，及时地找到问题所在，从而对企业的运营状况加以改善。陈琳、乔志林（2017）^[36]指出国企中的一些管理阶层，因人事制度的原因，没有充分意识到绩效考核的重要性，对企业发展造成了影响。周文霞、齐乾（2020）^[37]指出管理者还要特别注意组织绩效评价体系的公平性，竭尽全力为知识型员工创造一种更加公平、公正、公开、透明的内部绩效管理以及绩效评价系统，从根本上提升评价知识型员工绩效体系的合理性与科学性，不断促进其工作投入的主动提升，激发知识型员工主动进行创新创造，进而提升他们的工作产出水平。

1.4.2.4 绩效考核指标相关研究

邝颂文（2017）^[38]指出企业应将 BSC 和 KPI 结合起来，建立科学合理的绩效指标体系，充分发挥绩效考核的导向作用，确定合理的指标，设置科学的标准，并落实好相关考核工作，从而不断提升绩效水平，提升企业竞争优势。李海龙和唐献凤（2023）^[39]指出，在区块链技术应用背景下，企业应结合相应的发展时期，构建新型绩效考核指标体系。牛强（2021）^[40]企业在设置员工绩效指标时，应综合考虑多项因素，包括战略目标、部门和个人目标等，最终促进战略目标的达成。刘国栋（2020）^[41]指出通过确立可量化、可分解的考核指标来抓住完成时限、完成率、满意度等几个可量化维度，多设置明确可衡量的指标，尽量减少主观判断的考核项，确保考核可执行、可评判。孙薇（2017）^[42]指出在设置绩效指标时，应设置合理的绩效评价体系，国有企业应调整优化绩效考核，改变以往的考核制度，创设良好的企业环境，便于后续设置更加科学有效的绩效评价指标。

1.4.2.5 绩效考核方法相关研究

针对当前国有企业发展，须科学选择评价方法。现行主流 KPI、BSC、360 度绩效反馈等绩效考核方法在运用中，要紧靠企业核心目标，选择合理评价、易于操作、结果公平的方法并加以运用。

马宜斌（2019）^[43]以关键指标法为理论研究基础，分析关键指标法在国有企业管理中的应用，认为关键指标法有利于提高绩效管理。黄文君、林新奇（2020）^[44]在中国企业管理环境变迁的背景下，对绩效管理发展的趋势提出了八个新思维，首先，绩效管理的本质被视为一场深刻的组织变革；其次，需要摒弃仅针对下级而不涉及上级的传统绩效考核观念；第三，“绩效”这一概念急需与时俱进的诠释与更新；第四，需重新全面审视和界定绩效考核的实质目标；第五，绩效管理应被嵌入日常工作流程中，成为组织运作的常态机制；第六，绩效指标体系应由静态转向动态，以适应环境变化；第七，绩效管理应兼顾横向协作与纵向管理的有机结合；最后，绩效管理不仅要实现战略的落实执行，还应与员工的个人发展和激励机制紧密相连。傅丽娟（2020）^[45]提出在绩效考核和分配制度改革过程中建立基于资源配置的分类考核分配模式，以此来提升员工工作效率、提升公司的管理水平。

1.4.3 文献综述

在中国知网、中国期刊网、及中国学术期刊网络数据库平台上，分别以“绩效管理”、“组织绩效”以及“企业绩效管理体系优化”为关键词，设置了不同的时间区间进行文献检索。其中，“绩效考核”主题文献检索时段设定为 1984 年至 2024 年，共搜录到 47587 篇关联文献，其中包括 28578 篇硕博学位论文。

“组织绩效”主题文献的检索年限划定为 1994 年至 2024 年，总计查找到 32462 篇相关文献，其中硕博论文数量为 4529 篇。而在“企业绩效考核优化”的文献搜索中，时间窗口设定为 2010 年至 2024 年，共计检索到 47 篇相关文献，其中有 28 篇属于硕博学位论文范畴。文献检索情况如图 1.2、图 1.3。

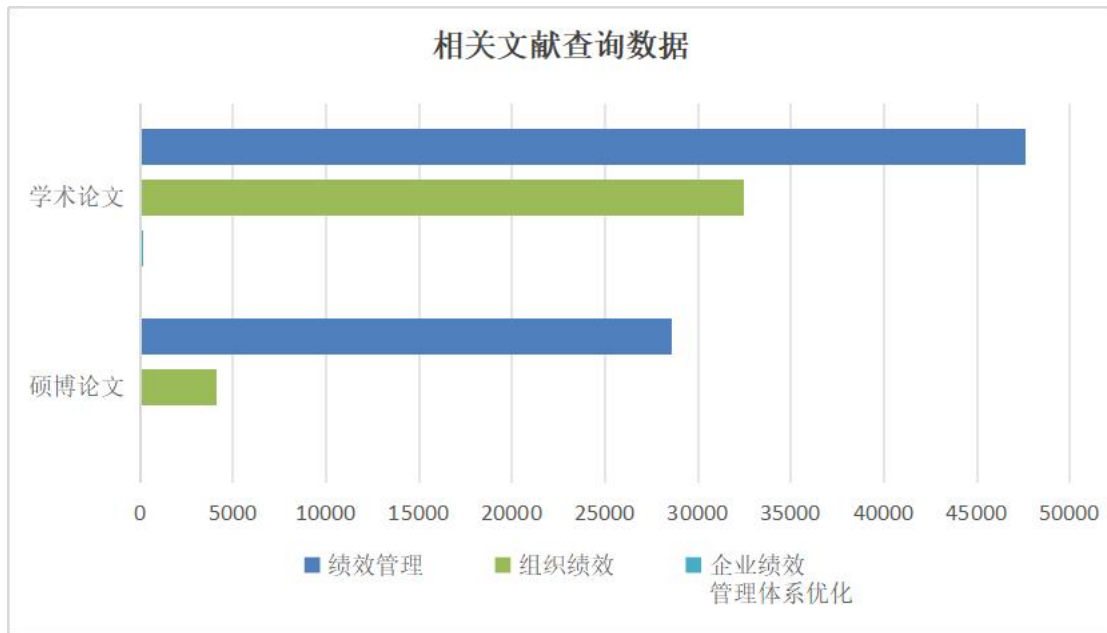


图 1.2 相关文献检索数量结果统计图

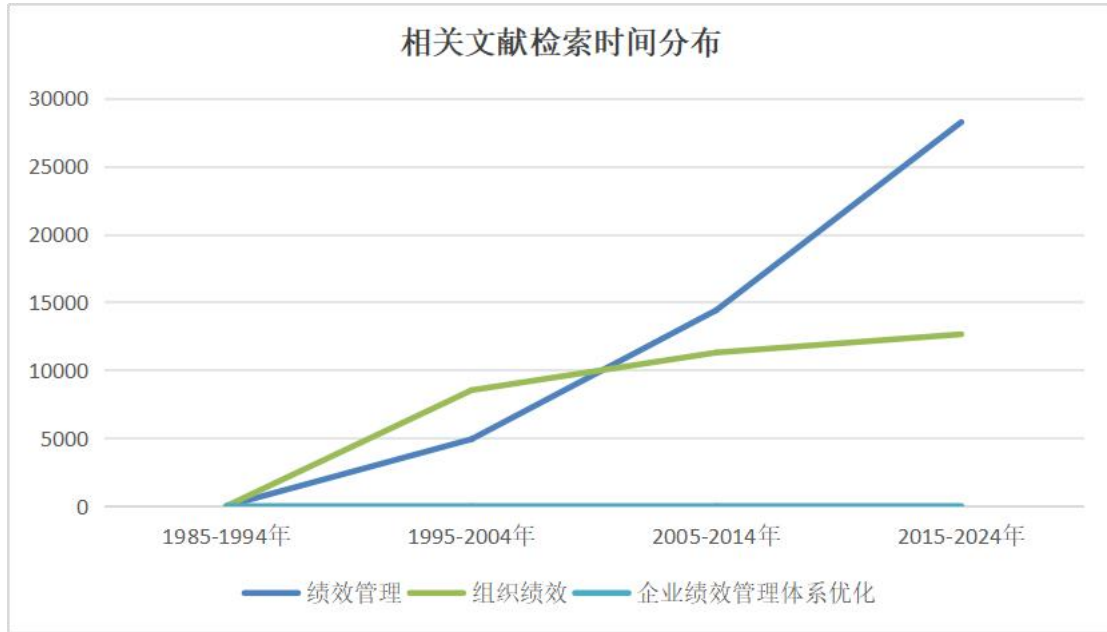


图 1.3 相关文献检索时间分布图

根据对现有国内外文献综述的分析表明，相较于西方发达国家，我国在绩效管理领域的理论探索与实践经验积累相对较晚。西方国家在绩效管理方面已经积累了丰富的经验和深厚的底蕴。现阶段，我国企业的深度变革和政府政策措施仍在持续修订与优化。因此，针对绩效管理，须立足企业实际情况，考虑到当前半导体产业正经历第三次向中国大陆转移的大背景，需不断探析并深化认识，对我国半导体研发企业绩效考核现存问题进行客观、精确的剖析，并借鉴吸收既有研究的成果与经验教训，以推动企业实现长远稳健发展。

2. 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 绩效与绩效管理

绩效概念起源于经济学领域，最初主要体现为可量化的收益表现，随后其内涵扩展至对组织整体运营管理效能和职能执行质量的考量。从经济学的视角看，绩效包含了对效率的追求，同时与产出和成果密切相关，但在现代企业管理中，绩效的定义早已超越了早期简单的效率和产出观念，演变成为一种综合性的评价体系。

自上世纪 80 年代起，西方国家掀起了一场新的公共管理浪潮，率先在政府部门内实践新型的管理活动，期间引入了绩效管理这一管理模式。随着政府行政管理成效的明显提升，绩效管理的理念与方法逐渐渗透至各行各业的企业管理实践中。在公共管理活动的执行过程中，绩效管理主要体现在五个核心方面，即深入挖掘内部潜能、坚持以结果为导向、严格贯彻绩效责任制、努力提升效能与产量。将绩效管理视为一种包含政府职能实施、战略定位制定以及绩效体系建构在内的综合性管理策略。

相较于公共管理在政府层面的应用，在企业管理情境下，更加强调领导者与员工间互动合作的紧密联系。这种互动协作体现在理解和接受企业整体战略目标，并通过执行包含激励与奖惩机制在内的有效沟通措施，旨在最大限度地激发员工潜力，提高其工作效率和产出质量，从而有力地推动组织战略目标的顺利达成。

2.1.2 绩效考核

在人力资源管理和整体组织效能把控的框架内，绩效考核扮演着至关重要的角色。是对工作内容及工作成果的深度考察与综合评判。绩效考核这一概念与绩效本身紧密相连，运用量化与质化相结合的方式，对员工的行为表现、工作态度及其工作成果进行细致审核，并做出全面评价，旨在激发员工的工作积极性。一旦员工的工作积极性得到有效提升，将进一步加深他们对企业的信任感和满意

度，从而为企业创造更高效益提供有力的支持。当前形势下，绩效考核逐渐从单一的结果导向转向了兼顾过程管理。本文在深入思考企业战略目标的同时，结合企业实际情况，运用成熟且科学的理论与方法，对考核方案中的各项关键元素——考核指标设定、考核方法选取、考核流程设计、考核周期安排等进行细致的完善与优化，旨在改进当前企业人力资源管理的状况。这一举措有助于引导客户经理将个人职业发展目标与企业整体战略愿景相融合，持续提升自身业务能力和专业素质，从而为企业的长远发展积淀人才力量，集聚核心竞争能力。

2.1.3 绩效考核与绩效管理的关系

绩效管理的核心理念在于关注组织和员工的持续成长与发展过程，它视构建学习型组织为其核心目标之一，并以此为目标导向，致力于营造富含绩效激励的文化氛围和高效的工作环境。绩效管理与绩效考核的区别如表 2.1 所示：

表 2.1 绩效管理与绩效考核的区别

绩效管理	绩效考核
含有计划、组织、指挥、协调和控制的一个完整的管理过程	管理过程中的一个重要阶段和评价环节
侧重于信息的传播和效率，绩效的提高	侧重于考核、评估和鉴定
能帮助企业前瞻性地看待问题，有效规划企业 and 员工的未来发展	回顾过去一个阶段的成果，不具备前瞻性
注重能力培养	注重结果
能建立考核者与被考核者的合作伙伴关系	考核者与被考核者更偏向于管理与被管理的关系

作为一种全面且持续的管理实践，绩效管理着重强调了管理者与员工共同融入绩效管理的整个过程，其目的是激发员工的自我约束与内在激励，从而有效支持企业战略目标的实现。该过程通常涵盖了绩效规划、绩效评价、反馈沟通以及绩效结果的实际运用等各个阶段。特别是在绩效规划阶段，至关重要的是明确并设定具体的评价标准与考核条件。

绩效考核传统上更关注对当下目标的评价鉴定，不过随著人力资源管理理论

的不断发展和完善，绩效考核不再局限于简单的评分过程，而演变为一个全面的管理循环。在这个循环中，考核人会依据企业的战略规划和发展要求，灵活运用科学、适宜的考核手段，对被考核人的工作业绩、职业技能、工作态度等多维度情况进行综合评判。考核结果不仅要进行及时反馈，更要进行合理应用，而这整个流程涵盖了从绩效目标设定、绩效考核实施、绩效评估直至绩效结果反馈与应用的各个环节，形成了一个完备的绩效管理闭环体系。

尽管绩效管理与绩效考核在很多方面有所差异，但两者之间存在着内在联系和相互依存的关系。具体而言，绩效考核构成了绩效管理体系中的关键一环，其重要作用在于推动企业持续优化绩效管理机制，助力员工不断提升绩效表现，进而协助企业在整体绩效层面达到理想的境界。

2.1.4 组织绩效

组织绩效是指组织在一定时间范围内，在任务完成的数量、质量、效率以及盈利水平等各个方面的综合表现，它反映了组织整体的运营状态和目标达成情况。个人绩效则是指员工在同样时间跨度内，以其工作成果的数量、质量、效率为衡量标准，体现其对组织目标的贡献程度。在实际操作中，组织绩效与个人绩效之间存在着密切的关联性，理论上讲，当组织绩效被合理分解并落实到每位员工时，个人绩效的提升往往会带动组织绩效的正向增长。

在组织绩效的细分领域，企业绩效和政府绩效、公共部门绩效构成了重要的研究内容。企业绩效主要关注企业的经营效果和经济效益，而政府绩效与公共部门绩效则更多地聚焦于服务效率、政策实施效果以及公共资源的优化配置等方面。特别是政府绩效研究，不仅涉及到对政府整体效能的评估，还会深入剖析政府内部架构设置的合理性，甚至针对政府各部门以及各个具体项目的绩效评估。

公共管理领域广泛应用组织绩效理论，通过对政府效能、内部架构以及项目评估的深入研究，不断优化政府运行机制。同时，这一理念也被企业管理者借鉴，将其应用于企业内部不同组织机构的管理实践中，通过持续改进和优化组织架构、项目管理以及绩效考核机制，以实现企业和公共部门整体绩效的持续提升。

2.2 研究理论基础

2.2.1 目标管理理论

目标管理理论，由著名现代管理学者德鲁克提出，是一种以目标为核心驱动力的激励机制设计，该理论在科学管理之父泰罗的理念基础上，结合目标设定理论构建而成，形成了一套全面的管理制度。该理论主张通过组织全体成员共同参与，明确设定具体、可达成且可量化评估的目标。在构建绩效考核的过程中，目标管理理论能够提供有价值的指导原则。

2.2.2 激励理论

伴随经济快速进步的步伐，劳动分工与财富分配问题的凸显引发了对激励问题的深入探讨。激励理论研究的核心在于构建需要、动机、目标和行为之间的内在联系。业绩评价理论是激励理论付诸实践的一种体现，它阐释了为何业绩评价对业绩水平具有决定性影响，以及何种评价机制能够有效促进高业绩结果的达成。

在激励理论中，过程流派的观点指出，人的满足感并非瞬间产生，而是通过设定目标并动员人们采取行动来逐步实现。激励理论探讨的核心是如何有效地满足人们的各种需求，进而提升他们的积极性。激励理论的主要意图在于启动正面的行为动力、激发积极性与创新精神，以达致最佳效能。根据理论形成的年代及研究视角的不同，激励理论大致可以划分为三大类别：内容导向激励理论、过程导向激励理论以及行为调整型激励理论。

2.3 绩效考核方法

2.3.1 360 度考核法

运用 360 度考核法，员工能够获得对自身能力的全面、准确的认知，清晰地洞察自己在职业发展过程中的优点与短板，以便更好地扬长避短，最大限度地发挥专长，从而争取到更多的发展契机。通过强化沟通互动机制，企业能够增进管理者与员工之间的深度交流与合作，这不仅有助于团队构建过程中的凝聚力提升

和角色互补，还有助于品质提升的持续推进。企业应当积极采纳来自不同评价主体的反馈信息，对团队成员进行系统且综合的评测，确保评测过程合理精确，同时保证结果的公平性，从而为人才发展和战略决策提供可靠、公正的依据。通过这样的方式，企业不仅能实现团队建设质量的优化，也能在决策过程中充分参考科学、全面的员工绩效评估结果，以推动整体管理水平和业务效能的不断提升。A 企业现行绩效考核方式就是在 360 度考核法的基础之上编制而成。

2.3.2 平衡计分卡

平衡计分卡从定性和定量两个维度出发，全面涵盖了财务、客户、内部流程和学习成长四个层面的内容，各个层面相互交织、互为影响。从长远战略视角审视，平衡计分卡体现了更为全面、均衡的考核理念，摒弃了企业只关注眼前短期利益的狭隘做法。在企业运营管理中，要求企业首先对其长远规划进行战略拆解，将宏大的企业愿景转化为一系列明确、可操作的具体目标。为了确保这一目标设定的科学性和实用性，企业需将多种绩效考核手段进行有效整合，构建起一套涵盖多元维度的衡量指标体系。这一过程不仅强化了考核方法的兼容并蓄，也确保了企业战略与日常运营活动的紧密衔接，为实现战略目标提供了有力支撑。

2.3.3 层次分析法

层次分析法是一种将质性评估与量化评估巧妙结合的决策分析方法，它体现了整体性和分级结构的系统性思维。在应用该方法时，首先需要构建一个基于问题本质的分级结构模型，将复杂的决策问题按照不同层次和属性划分为一系列相互关联的变量，进行深入细致的细分。其次，通过构建相对权重表，即对比矩阵，对各个业绩指标进行评级，进而计算出反映各个层次和指标相对重要性的权重向量，并对其进行严格的一致性验证，以确保决策过程的科学性和有效性。在完成各层次的权重计算后，再通过合成权重向量的方式，进一步确定最终的业绩指标权重分配，从而为绩效考核和决策提供依据。

3. A 半导体研发企业客户经理绩效考核现状

3.1 A 半导体研发企业概述

3.1.1 企业简介

A 半导体研发公司成立于 2010 年，注册资本 64.1 亿元，办公、实验、生产场地面积约 11 万平米，设有工业芯片研发、实验、生产基地，3 个科研机构、5 个事业部、9 家分子公司，员工总数 4800 余人，是国内最大的工业芯片设计企业。国家高新技术企业、国家技术创新示范企业、国家企业技术中心、国家地方联合工程研究中心，国家规划布局内重点集成电路设计企业，获评国务院国资委“创建世界一流专业领军示范企业”和“科改示范企业”，国家电网公司“国网芯”产业发展的使命担当者。

3.1.2 人才队伍

企业于 2018 年建成国家级院士专家工作站，瞄准卡脖子核心技术，与 11 名院士及业内顶级专家，共同开展技术攻关。拥有国家“百千万人才工程”国家级专家（2020 年获评），政府特贴专家，中国密码学会密码芯片专家、世界知名失效分析专家。科研队伍总人数超过 3800 人。

3.1.3 芯片产品

企业已开发“安全、主控、通信、传感、射频识别、存储、人工智能、模拟”八大类 280 余款芯片。可基本覆盖所有工业领域对芯片的功能需求。具体产品分类如图 3.1 所示。

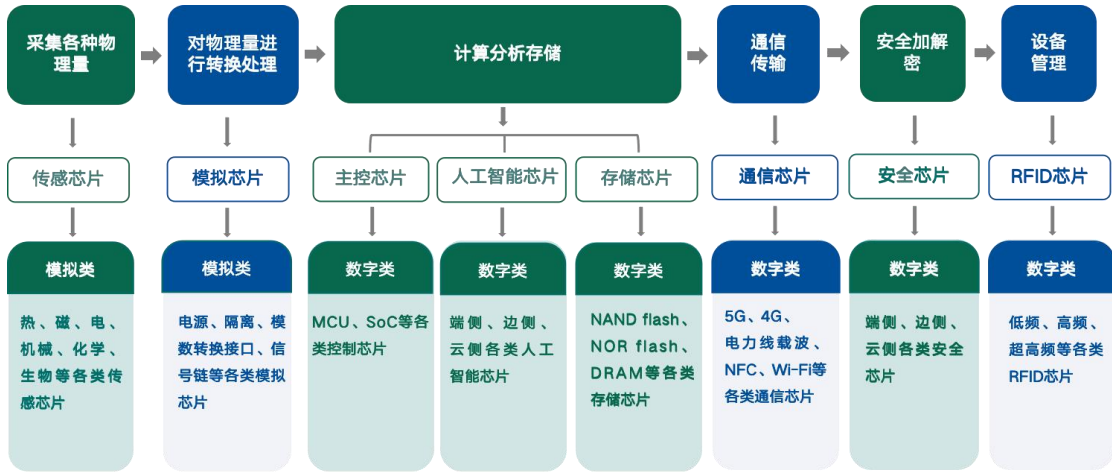


图 3.1 芯片产品分类图

3.1.4 市场应用

累计营销各类芯片超 37 亿颗，累计营销额突破 800 亿元。业务范围覆盖中国 32 个省/市/自治区，亚、欧、非、美洲等国家和地区，可靠性达到国际汽车电子领域领先水平。全国产品营销范围覆盖如图 3.2 所示，全球产品营销覆盖范围如图 3.3 所示。



图 3.2 全国产品营销范围覆盖图

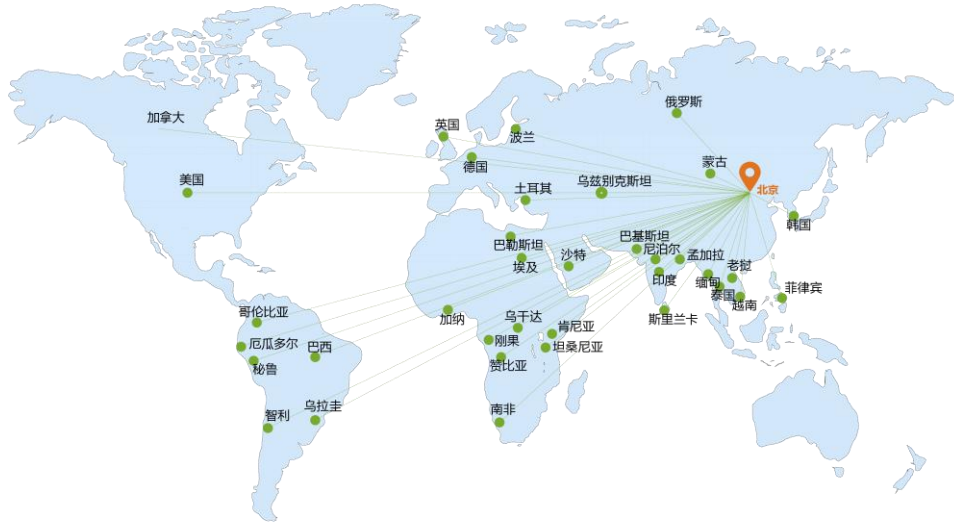


图 3.3 全球产品营销范围覆盖图

3.1.5 组织概况

A 企业营销服务中心共有 325 人，面向国家电网 27 所网省电力企业进行基于自主研发芯片的终端设备营销、服务工作。部门内部设立职能部门 3 个，分别是：综合部、市场管理部和商务部。设立拓展部 1 个，设立区域级营销服务中心 17 个，具体组织机构划分如图 3.4 所示。

市场部（营销服务中心）组织机构图

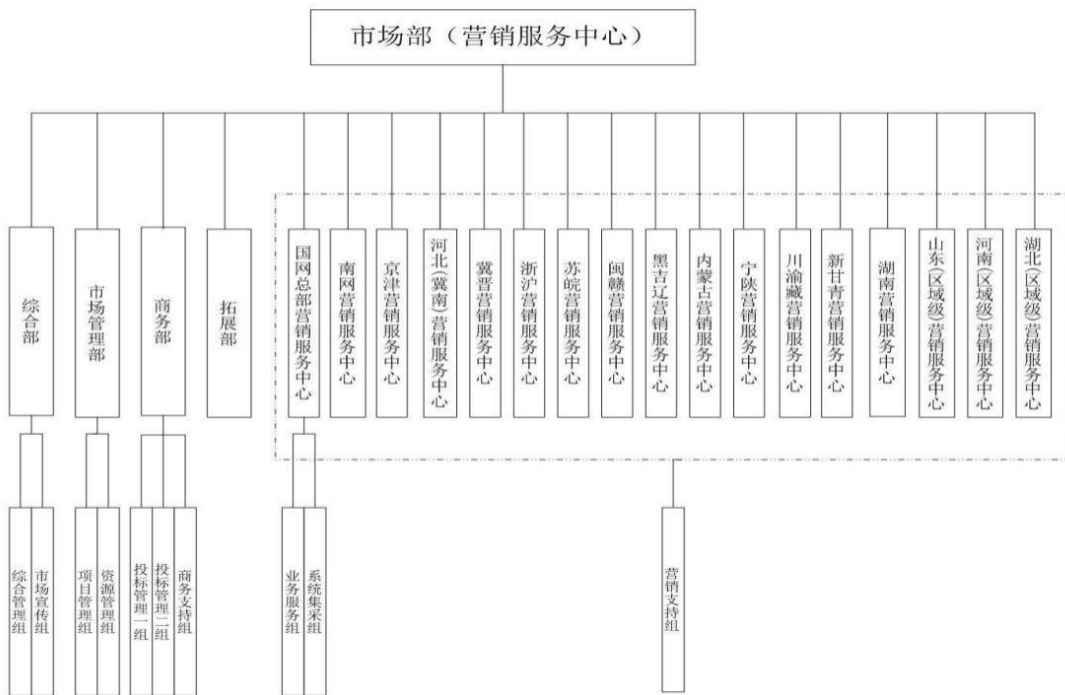


图 3.4 A 企业营销服务中心组织机构图

3.1.5 客户经理岗位概况

3.1.5.1 年龄结构分析

A 企业客户经理共 205 人，统计数据显示，员工年龄分布呈现出如下特点：在样本中，年龄段处于 30 岁以下的员工占比约为 6%，具体人数为 12 人；31 至 35 岁的员工占据了约 35% 的比例，人数总计 72 人；36 至 40 岁的员工占比最高，达到约 47%，人数为 96 人；41 至 45 岁的员工占比为 11%，共 24 人；而处在 46 至 50 岁年龄段的员工数量较少，占比仅为 1%，共 2 人。统计样本中，年龄最小的员工为 23 岁，最大的为 50 岁。平均年龄为 37.2 岁，31-40 岁的客户经理占到总人数的 82%，表明 A 企业客户经理群体年龄适中，具有一定的工作经验和社会关系，能够较好地胜任营销工作。具体如图 3.5 所示。

A 企业营销服务中心客户经理年龄分布图

■ 30岁以下 ■ 31-35岁 ■ 36-40岁 ■ 41-45岁 ■ 46-50岁

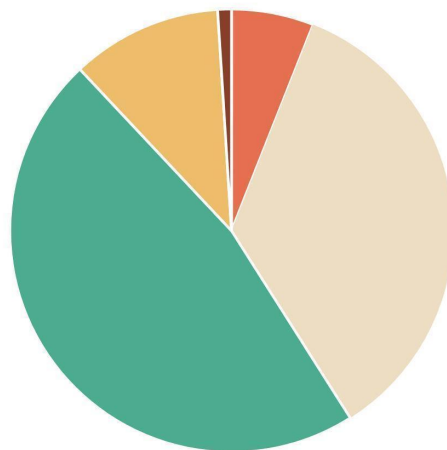


图 3.5 A 企业营销服务中心客户经理年龄分布图

3.1.5.2 学历结构分析

A 企业客户经理层级中，在学历构成方面，拥有博士学位的研究生占总人数的 1%，即 3 人；硕士学位持有者占比约为 11%，人数为 22 人；本科毕业生构成了该群体的主体部分，人数高达 176 人，占总人数的 86%；另外，还有 4 名员工的学历为大专及以下，这部分人群占比约为 2%。整体看来，本科学历仍占主流，作为国家高新技术企业，对客户经理群体知识文化水平与综合素养有着更高要

求，A 企业内硕士及博士研究生学历客户经理占比较低，亟待提升员工自身学历水平或吸纳更多高新技术人才。具体如图 3.6 所示。

A 企业营销服务中心客户经理学历分布图

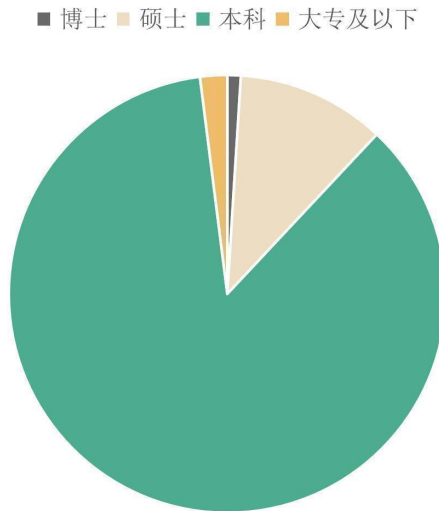


图 3.6 A 企业营销服务中心客户经理学历分布图

3.2 A 半导体研发企业客户经理绩效考核现状

现行应用于 A 企业营销服务中心客户经理的绩效考核，是在遵照上级单位相关文件规定的基础上，结合本企业的实际情况定制而成。具体执行由综合管理部门主导，依据综合考核评价管理办法进行绩效考核操作。下文将通过深度调研和访谈等方式，对 A 企业营销服务中心客户经理当前执行的绩效考核方案进行全面而深入的研究，旨在揭示存在的问题，并从源头上探究其产生的原因。

3.2.1 绩效考核组织

市场营销服务中心领导班子成员，包含主任 1 人、副主任 3 人、营销总监 5 人及各职能部门负责人构成绩效考核领导小组。绩效考核领导小组组长由营销服务中心主任担任。

目前，A 企业营销服务中心的绩效考核工作主要由综合部担任主导角色，协同各部门负责人共同推进。综合部负责统筹协调企业各部门员工绩效考核事宜，涵盖组织协调各项考核活动以及处理绩效薪酬发放等日常相关工作。

3.2.2 绩效考核方案

3.2.2.1 绩效考核内容

现行 A 企业营销服务中心对于客户经理的绩效考核分为季度及年度考核，均为打分制。考核指标由业绩指标、重点工作、协同配合三部分组成。业绩指标主要考核所属区域及个人合同额、收入额、回款情况、重点业务市场份额完成情况；重点工作主要考核客户关系、“铁三角”稳定运转情况，以及公司考核指标完成情况；协同配合主要考核投标工作、账款催缴、授权执行、项目里程碑管控，以及费用报销合规性。

3.2.2.2 绩效考核指标

现行 A 企业营销服务中心对于客户经理的绩效季度及年度绩效考核内容相同，各项指标及评分标准如表 3.1 所示。

表 3.1 客户经理绩效考核表

考核项目	考核评价标准	
业绩指标 (70分)	合同 (10分)	统筹业绩指标得分=实际完成营销额/计划完成营销额*5分 核心自主拓展业绩得分=实际完成营销额/计划完成营销额*5分
	收入 (15分)	统筹业绩指标得分=实际完成收入额/计划完成收入额*10分 核心自主拓展业绩得分=实际完成收入额/计划完成收入额*5分
	回款 (15分)	得分=实际完成回款额/计划完成回款额*15分
	利润 (15分)	得分=实际完成利润额/计划完成利润额*15
	重点业务 市场份额 (15分)	HPCL实际完成市场份额达66%及以上，得9分； HPCL实际完成市场份额未达66%，不得分； 台区智能终端实际完成市场份额达95%及以上，得6分； 台区智能终端实际完成市场份额未达95%，不得分。
	重点工作 (11分)	客户关系 (5分)
维护“铁 三角”稳 定运转 (4分)		1. 维护“铁三角”关系融洽稳定运转不扣分； 2. “铁三角”运转不畅视情况扣1-1.5分； 3. 未能维护区域“铁三角”稳定运行视情况扣1.5-2分； 4. 接到“铁三角”投诉，视情况一次扣2-3分。

续表 3.1 客户经理绩效考核表

考评项目	评价标准
重点工作 公司考核 指标完成 情况 (2分)	1. 根据公司下达考核指标, 执考部门未扣分, 则不扣分; 2. 执考部门每扣1分, 则扣2分。
投标工作 情况 (3分)	1. 项目中标率得分=中标项目分标数/参投项目分标数*基准分, 负责分标数 ≥ 30 个, 中标项目分标数/参投项目分标数*(基准分-0.5分), $30 >$ 负责分标数 ≥ 10 个, 中标项目分标数/参投项目分标数*(基准分-1分), 负责分标数 < 10 个, 备注: 基准分为2分; 2. 未按照投标管理办法要求进行标书购买、投标相关费用申请, 视情况一次扣0.1-1分。
账款催缴 执行情况 (4分)	1. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期, 不扣分 2. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期1-3个月, 每笔扣0.1分 3. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期3-6个月, 每笔扣0.3分 4. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期6-12个月, 每笔扣0.5分 5. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期12个月以上, 每笔扣1分
协同配合 (19分) 价格、授 权执行流 程 (2分)	1. 按照价格管理、授权管理进行项目执行, 不扣分; 2. 未提前按照规定完成价格特殊情况执行申请或价格备案的, 发生一次扣0.5分; 3. 未按时提交授权申请的, 每个项目扣0.1分; 4. 授权相关合同协议未督促客户按时返回的, 逾期1-3个月, 每个项目扣0.1分; 逾期3-6个月, 每个项目扣0.3分; 逾期6-12个月, 每个项目扣0.5分; 逾期12个月以上, 每个项目扣1分。
项目里程 碑管控情 况 (8分)	1. 项目按照里程碑管控进度、成本、质量、交付等执行情况, 按时按质完成相应节点, 不扣分; 2. 项目重点里程碑(包括但不限于项目立项、合同签订、交付、采购执行、验收等环节)的立项规范、合同签订规范性、项目进度、采购计划及预算规范性按照市场部(营销服务中心)经营项目管理细则进行考核。
费用报销 合规性 (2分)	1. 差旅费用报销存在虚假出差、虚假发票、超标报销等违规情况, 视情节严重情况1次扣0.3-0.5分; 2. 业务招待未履行申请手续, 存在超标招待、违规礼品、招待场所违规及虚假报销招待费用等情况, 视情节严重情况1次扣0.3-0.5分; 3. 其他费用报销存在弄虚作假情况, 视情节严重情况1次扣0.3-0.5分。

3.2.3 绩效考核实施流程

A 企业营销服务中心客户经理绩效考核层面为省区, 由省区经理负责客户经理考核评分。

客户经理绩效考核由考评小组组织每季度与年度开展。A 企业营销服务中心综合部于每季度最后一周通知开展考核，并将《营销服务中心-各部门员工绩效考核表》模板发送至各省区综合行政，由其通知省区人员填写《绩效考核表》自评部分，并由本人交由省区经理进行一级绩效经理人进行考核打分，最终由综合行政汇总发送至公司本部进行留档。具体流程详见图 3.7 所示。

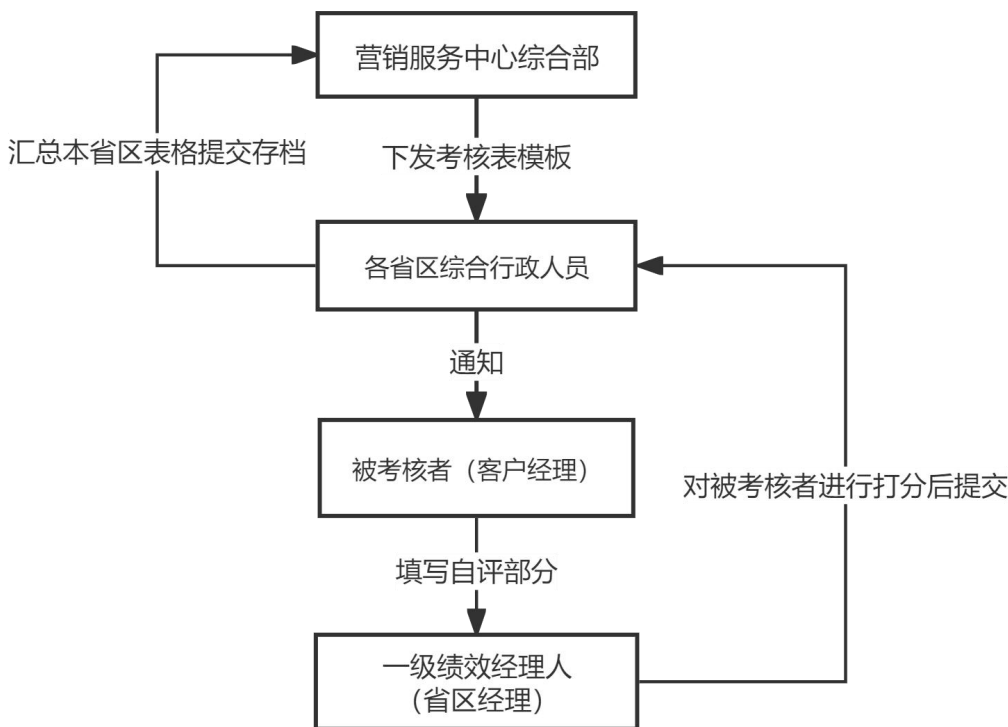


图 3.7 现行绩效考核实施流程图

3.2.4 绩效考核结果公示

经过考核工作小组审批后的考核结果，综合部将在企业年度工作总结大会上对位列前三名的客户经理进行公开表彰，而对于其余员工的考核结果，则不进行公示。

3.2.5 绩效考核沟通机制

在完成考核结果的整合统计后，综合部会向营销服务中心的主任报告整体考核概况。同时，针对部分排名较低的客户经理，综合部会反馈其考核结果至其所属省区负责人，并由省区负责人依据所收集的评价信息，为其提供改进和提升建

议。

3.2.6 绩效考核监督机制

由于省区人员由省区经理直接考评，并不经过公司职能部门监督，因此，现行绩效考核监督机制尚欠缺制度层面的有力保障。若客户经理对其考核结果持有异议，仅能通过非正式途径与所属省区经理进行私下交流。

4.A 半导体研发企业客户经理绩效考核存在问题及成因分析

4.1 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核实施调查

4.1.1 绩效考核评价调查问卷设计与构成

基于绩效考核理论在实际应用中的方法与流程,同时参照了绩效考核优化文献中采用的调查问卷作为支撑材料,对 A 企业营销服务中心客户经理绩效考核调查问卷进行设计。设计中,问卷内容与 A 企业营销服务中心客户经理实施绩效考核目标相联系,对企业绩效考核方法、绩效考核指标、绩效考核实施过程、考核结果运用以及考核结果反馈五方面进行调查。本次调查共分发了 205 份问卷,涵盖营销服务中心所有客户经理,并全部收回。经核实,所有收回问卷均为有效问卷,有效回收率为 100%。评价调查问卷详见附录 A。

4.1.2 调查问卷数据统计与分析

通过对收回的 205 份有效问卷进行分类整理,统计结果见表 4.1。

表 4.1 绩效考核评价问卷调查表结果梳理

序号	题目	选项	人数	占比
1	您的年龄是	30 岁以下	12	6%
		31-35 岁	71	35%
		36-40 岁	96	47%
		41-45 岁	24	12%
		46-50 岁	2	1%
2	您的常驻地是	在京	38	19%
		京外	167	81%

续表 4.1 绩效考核评价问卷调查表结果梳理

3	您认为企业现行绩效考核方法是否合理?	非常合理	1	0%
		合理	67	26%
		一般	82	40%
		不合理	53	33%
		非常不合理	2	1%
4	您认为企业现行绩效考核方法是否适用于实际?	非常适用	5	2%
		适用	74	36%
		一般	73	36%
		不适用	46	23%
		非常不适用	7	3%
5	您认为企业现行绩效考核方法是否适用于不同区域绩效特征?	非常适用	4	2%
		适用	42	21%
		一般	83	40%
		不适用	63	31%
		非常不适用	13	6%
6	您认为当前企业的绩效考核是否与企业整体战略目标紧密挂钩	非常挂钩	13	6%
		挂钩	74	36%
		一般	62	30%
		不挂钩	51	25%
		非常不挂钩	5	2%
7	您认为企业现行绩效考核指标设置是否合理?	非常合理	13	1%
		合理	72	35%
		一般	62	39%
		不合理	58	28%
		非常不合理	10	5%

续表 4.1 绩效考核评价问卷调查表结果梳理

		非常能反映	4	2%
8	您认为企业现行绩效考核指标能否够全面反映您的工作成果?	能反映	42	20%
		一般	86	42%
		不能反映	61	30%
		非常不能反映	12	6%
9	您认为当前的绩效考核制度中, 各项考核指标的权重分配是否适当合理?	非常合理	4	2%
		很合理	48	23%
		合理	79	39%
		不太合理	72	35%
		不合理	2	1%
10	您认为企业在对客户经理进行绩效考核时是否秉持了公平公正的原则?	非常公平公正	17	8%
		公平公正	89	43%
		一般	55	27%
		不公平公正	39	19%
		非常不公平公正	5	2%
11	您认为企业现行绩效考核周期设置是否合理?	非常合理	21	10%
		很合理	88	43%
		合理	33	16%
		不太合理	58	28%
		不合理	5	2%
12	您认为企业现行绩效考核评分标准是否清晰?	非常清晰	3	1%
		清晰	49	24%
		一般	48	23%
		不清晰	91	44%
		非常不清晰	14	7%

续表 4.1 绩效考核评价问卷调查表结果梳理

13	您认为企业现行绩效考核结果应用充分吗?	非常充分	7	3%
		充分	36	18%
		一般	102	50%
		不充分	55	27%
		非常不充分	5	2%
14	您认为企业绩效考核对您的激励作用大小?	非常大	7	3%
		大	53	26%
		一般	74	36%
		小	62	30%
		非常小	9	4%
15	您认为当前企业的绩效考核结果是否恰当地体现在了薪酬奖励体系中?	非常恰当	4	2%
		恰当	27	13%
		一般	94	46%
		不恰当	88	43%
		非常不恰当	37	18%
16	您认为企业现行绩效奖励分配是否合理?	非常合理	3	1%
		很合理	56	27%
		合理	60	29%
		不太合理	79	39%
		不合理	7	3%
17	您认为现行的企业检查制度是否足够确保绩效考核结果得到充分合理的运用?	非常充分	6	3%
		充分	36	18%
		一般	68	33%
		不充分	88	43%
		非常不充分	7	3%

续表 4.1 绩效考核评价问卷调查表结果梳理

		非常充分	2	1%
	您认为企业与客户经理就绩	充分	24	12%
18	效考核结果沟通充分是否充	一般	65	32%
	分?	不充分	97	47%
		非常不充分	17	8%
		非常健全	2	1%
	您认为当前企业所设立的绩	健全	21	10%
19	效考核结果申诉程序是否健	一般	60	29%
	全有效?	不健全	115	56%
		非常不健全	7	3%
		非常确保	2	1%
	您认为企业当前的绩效考核	确保	39	19%
20	结果申诉机制能否确保申诉	一般	116	57%
	得到实质性的回应与解决?	不确保	41	20%
		非常不确保	7	3%

4.1.2.1 绩效考核方法

问卷中第 3~5 题涉及对现行绩效考核方法的合理性与适用性调查。由调查结果可知:

受访者对于现行绩效考核方法基本认可,可基本适用于实际绩效考核实施。与此同时,尚存提升空间,特别基于客户经理群体岗位特殊性,大部分客户经理常驻于不同省市,业绩指标与具体环境也不尽相同,因此企业现行绩效考核方法对于不同区域绩效特征的适应程度有待提升。

4.1.2.2 绩效考核指标

问卷中第 6~9 题涉及对现行绩效考核指标与企业战略目标关联性、合理性、适用性,以及权重设置合理程度调查。由调查结果可知:

现行绩效考核指标设置基本合理,与企业战略目标基本关联。然而,随着业

务规模的扩大和结构调整,一些与一线实际工作紧密相关的指标并未被完全纳入指标体系之内。特别是,在确定各项指标权重时,并未充分顾及不同业务类型的难度差异,这导致当前的指标设置在合理性与完整性上存在不足之处。同时,通过数据显示,客户经理普遍认为依赖当前的现行评估标准并不能完全反映真实工作成绩与所付出的努力程度。

4.1.2.3 绩效考核实施过程

问卷中第 10~12 题涉及对现行绩效考核实施过程公平性、周期设置合理性,以及评分标准清晰程度调查。由调查结果可知:

当前绩效考核的执行总体上展现出了公平公正的特点,并且其考核周期的设定也比较恰当。然而,绩效考核评分标准不够明确,且在考核过程中受到主观因素的影响较为显著。

4.1.2.4 绩效结果运用

问卷中第 13~16 题涉及对现行绩效考核结果运用认同性、激励程度、与薪酬匹配程度,以及绩效奖励分配合理性调查。由调查结果可知:

多数客户经理对于现行绩效考核结果运用程度接受度偏低,造成该结果的因素可归因于考核方式设定不科学,致使得出的考核结果公信力不足,尤其是在直接面向市场的客户经理看来,其绩效考核结果往往难以准确反映其实际工作能力。此外,企业在应用考核结果时,主要集中在年度绩效薪酬奖励这一方面,应用方式较为单一,且在奖励分配过程中未能明确展示分配依据,主观因素干扰的现象存在,从而令多数受访者感到绩效奖励的分配不尽合理,同时,受访者普遍反映,考核结果对个人的激励效果并不明显。

4.1.2.5 绩效考核反馈

问卷中第 17~20 题涉及对现行绩效考核检查制度、绩效沟通、申诉机制,以及申诉反馈程度调查。由调查结果可知:

在考核结果发布后,考核者未能与被考核者进行充分沟通反馈,就考核结果给予针对性的反馈和改进建议。同时,缺乏正式的申诉渠道,当被考核者对考核结果存有异议时,相关部门往往无法提供明确的答复,而是倾向于采取安抚措施,

化解争议，降低负面影响。

4.1.3 绩效考核结构化访谈

4.1.3.1 访谈目的和对象

采用结构化访谈的目的在于通过面对面访谈的方式，准确全面定位目前 A 企业营销服务中心对于客户经理绩效考核存在的问题，同时从深处、细处探寻下一步针对现有绩效考核方案优化的思路与措施。

在本研究的结构化访谈环节中，筛选共计 25 名参与者作为核心访谈对象，旨在全面而深入地探讨绩效考核机制的实际运作与影响。这些访谈对象涵盖了 A 企业营销服务中心的关键层级，具体包括：高级管理层的三位重要角色——中心主任、中心副主任以及两位营销总监，他们作为考核政策的主要制定者与监督者，其见解尤为关键；中层管理层面则选取了五位大区经理，他们在执行绩效考核体系中起到桥梁作用，连接高层决策与基层实践；此外，还包括综合部的负责人，此角色对于理解组织内部协调与支持机制至关重要。为进一步贴近实际工作场景，特意纳入了 15 名客户经理的代表性声音，他们是绩效考核的直接对象，其经验与反馈能直观反映考核制度的成效与挑战。

从性别构成来看，本次访谈样本中共有 20 位男性和 5 位女性参与者，这一分布虽然未能实现完全的性别平衡，但在当前行业背景下具有一定的代表性，同时提醒我们在后续研究中需更加注重性别视角的均衡探索。

样本的选择策略刻意兼顾了考核过程中的不同角色与视角，确保了从考核的设计与推行者到接受考核的前线员工均有代表，这样的设计不仅增强了研究结果的全面性和深度，也确保了样本选择的合理性和多样性，为深入剖析绩效考核机制在企业实践中的复杂互动提供了坚实的基础。访谈者样本特征统计表，如表 4.2 所示。

表 4.2 访谈者样本特征统计表

访谈者样本特征统计表									
职级	性别		年龄			学历		常驻地	
	男	女	30岁 以下	30-40岁	40-50岁	本科	研究生	北京	京外
高层领导	4	/	/	2	2	1	3	4	/
中层领导	4	2	/	4	2	4	2	1	5
客户经理	12	3	2	10	3	10	2	1	14

4.1.3.2 访谈提纲设计

结合 A 企业营销服务中心绩效考核评价调查问卷及绩效考核实施现状，完成了访谈提纲设计。访谈提纲内容如表 4.3 所示：

表 4.3 访谈内容大纲

序号	访谈内容大纲
1	您认为企业实施绩效考核的目的是？
2	您对企业现行绩效考核方案的实施情况如何评价？
3	您认为企业现行的绩效考核方案存在哪些问题？
4	您认为企业现行的绩效考核方法在哪些方面有待完善？
5	您认为企业现行的绩效考核指标设置哪些方面不合理？
6	您认为企业绩效考核周期设置多久较为合适？
7	您希望企业将绩效考核结果应用到哪些方面？
8	您对当前企业绩效考核的奖励程度是否满意？如不满意，建议如何完善？
9	您对现行干部绩效考核方案有哪些优化建议？

4.1.3.3 访谈内容整理

鉴于访谈对象数量庞大且访谈耗时较长，所获取的反馈信息覆盖面广泛，所以本文按照绩效考核实施情况、绩效考核评价情况、绩效考核反馈情况等方面进行梳理。提炼整理主要内容如下：

（1）绩效考核实施方面

调研反馈揭示，在绩效考核执行的过程中，沟通效率低下、评估公平性欠缺以及监管机制不健全构成了核心问题，数据显示，这些因素严重影响了绩效管理实施的效果，具体详情可参见表 4.4 中的统计数据。

表 4.4 关于绩效考核实施的访谈结果统计表

关于绩效考核实施的访谈结果			
被访谈者	存在问题	反馈人数	人数占比
高层领导	考核过程流于形式，存在“大锅饭”现象	3	75%
	领导评价标准不确定	2	50%
	缺乏对绩效管理实施过程中的监控	2	50%
中层领导	考核过程流于形式，存在“大锅饭”现象	4	67%
	考核方式单一，没有互评机制	3	50%
	不重视指标完成过程	3	50%
客户经理	考核过程流于形式，存在“大锅饭”现象	9	60%
	领导意愿远高于考核本质	10	67%

（2）绩效考核评价方面

从访谈反馈中了解到，受访者对于当前绩效考核的评价周期持肯定态度。然而考核结果在一定程度上未能准确体现员工的实际业绩表现，特别是在任务分配失衡的情况下，公平性问题尤为凸显，这不仅影响了绩效报酬的合理分配，还暴露出绩效考核中存在的缺陷。具体详情可参见表 4.5 中的统计数据。

表 4.5 关于绩效考核评价的访谈结果统计表

关于绩效考核评价的访谈结果			
被访谈者	存在问题	反馈人数	人数占比
高层领导	考核周期合理	4	100%
	考核过程不严谨，存在人为调整，偏离了绩效考核实施的实际意义	2	50%
中层领导	考核周期合理	5	83%
	没有互评机制，直管领导考核权力过大	4	67%
	考核过程不严谨，存在人为调整，偏离了绩效考核实施的实际意义	4	67%
客户经理	考核周期合理	13	87%
	考核评价过程中缺乏沟通	10	67%
	考核评价结果不能完全真实反映实际工作成效	11	73%

(3) 绩效考核反馈及应用方面

访谈结果显示，被访问者在绩效考核申诉机制缺失及后续绩效提升辅导措施不足这两方面的问题上表达了较为集中的观点。同时，当前企业在绩效结果的实际应用上显得较为局限，而且在考核结果的透明化方面尚显不足。经整理关于绩效结果反馈及应用的访谈结果统计数据，详见表 4.6。

表 4.6 关于绩效考核反馈及应用结果统计表

关于绩效考核反馈及应用访谈结果			
被访谈者	存在问题	反馈人数	人数占比
高层领导	绩效结果没有被有效使用，仅仅用于职工绩效薪酬计算	3	75%
	绩效结果没有内部反思，未梳理出下一步调整措施	3	75%
中层领导	绩效结果没有被有效使用，仅仅用于职工绩效薪酬计算	4	67%
	绩效结果没有内部反思，未梳理出下一步调整措施	4	67%
	绩效结果反馈后，未建立改进机制	3	50%
客户经理	缺乏有效绩效申诉渠道	14	93%
	绩效结果无人反思，没有相应改进机制	12	80%
	考核结果不公开透明，无显著激励与奖惩	8	53%

(4) 针对现行绩效考核方案提出的优化建议

关于被访者对于现行企业绩效考核方案所提出的优化建议，整理如表 4.7 所示。

表 4.7 关于绩效考核方案优化建议统计表

关于绩效考核方案优化建议的访谈结果			
被访谈者	优化建议	反馈人数	人数占比
高层领导	完善绩效监控机制和绩效沟通机制	4	100%
	绩效结果的应用应多元化，不仅限于绩效薪酬	3	75%
中层领导	设计合理的指标权重体系	5	83%
	完善绩效监控机制和绩效沟通机制	4	67%
	设立相适应的纠偏机制	4	67%
	绩效考核过程公开透明	3	50%
客户经理	考核指标贴合一线营销实际	14	93%
	根据不同省区特征，适当修改考核权重	15	100%
	完善绩效监控机制和绩效沟通机制	15	100%
	注重过程性考核	14	93%
	明确考核激励，做到公开透明	14	93%

4.2 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核所存在问题

4.2.1 绩效考核方式缺乏合理性

针对考核方式与考核主体的分析表明，当前客户经理绩效考核方案采用了 360 度考核法的核心理念，但在实际操作中剔除了下级对其进行的评价，这一调整导致对直接影响营销部门生命力的客户维度关注度减弱。此外，方案在考核维度设计上融入了平衡计分卡的四项核心内容，但客户经理的部分绩效考核指标却

仅由省区经理一人判定，这就可能导致客户经理倾向于通过与省区经理建立密切关系的方式来提高考核分数，从而导致绩效考核结果过于受主观因素影响，公平性大打折扣。

4.2.2 绩效考核指标设置缺乏合理性

4.2.2.1 绩效考核指标过于繁复

在绩效考核工作中，指标体系设计占据关键位置，科学合理的设计有助于提高绩效考核的精确性和有效性。当前，A 企业营销服务中心采用的绩效考核指标体系显得过于复杂繁琐。为力求全面覆盖营销工作的各个方面，部门在设定指标时力求详尽，试图对客户经理工作的每一个细微之处进行把控。然而，过多的考核指标反而导致客户经理难以找准工作重心，大量指标聚焦于日常例行工作，无形中束缚了客户经理的创新思维，使其工作陷入僵化、机械化的状态。

4.2.2.2 绩效考核指标权重分配不均

指标权重在构建科学合理指标体系中扮演着至关重要的角色。在 A 企业营销服务中心现行的绩效考核方案中，过分侧重于营销业绩及内部运营方面的指标配比，而忽视了对营销行业中客户维度的考量，同时也未能充分顾及客户经理个体的职业成长需求。这种不均衡的权重配置，容易导致客户经理过度追求短期业绩目标，从而不利于维持和深化与客户的长期合作关系。

4.2.3 绩效考核过程缺乏合理性

4.2.3.1 绩效考核反馈渠道缺失

众多客户经理反馈需要自行询问才能得知自己的考评结果，这一现象暴露出管理者与客户经理之间在考核结果反馈与沟通环节的严重缺失。如此一来，整个绩效考核流程无法形成闭合回路，被考核者无从了解自身的考核成绩，无法依据考核结果有针对性地提升工作效率，也无法借助反馈调整先前工作中的问题，导致客户经理们只能被动接受考核，久而久之，对绩效考核工作产生排斥情绪，这对企业后续优化和改进绩效考核方案构成了阻碍。

4.2.3.2 绩效考核监督机制缺失

在当前的绩效考核中，上级主管首先对下属客户经理进行评分考核，而后将评分结果提交给综合部进行数据录入和统计分析，最后将整理好的考核数据呈报给部门主任。然而，这一系列操作环节中，如企业纪委办公室等内部职能监管部门并未积极参与全程监督工作。由于缺乏全程、严密的监管机制，可能导致绩效考核过程中滋生舞弊行为的风险，进而影响到考核结果的公正性和公众信任度。

4.2.3.3 绩效考核申诉机制不完善

通过对调查问卷和访谈结果分析，可以明显看出 A 企业在申诉机制方面的不健全性。当客户经理对其绩效考核结果存有疑问时，现有的机制并未提供正规途径让他们明确了解得分偏低的原因，也无法确切知道自身问题的严重性。当客户经理感觉到自身付出的努力与考核结果之间存在显著不匹配，并且无法找出问题所在时，绩效考评的实施意义便无法凸显。

4.2.4 考核结果运用缺乏合理性

4.2.4.1 绩效考核激励效果缺失

当前，绩效考核的运用存在一定的局限性，仅将考核结果直接挂钩于客户经理年终绩效奖金的发放上，无法在长时间跨度内对客户经理未来工作的改进与发展产生深远的影响。与此同时，企业在绩效考核结果的应用上并未充分延伸至客户经理的薪酬结构分配、职位晋升优选以及职务调整等多个关键环节，从而未能充分利用绩效考核制度的激励与约束双重效应。这一现状间接导致了个别客户经理在工作积极性、执行力以及业务能力提升等方面的停滞不前，无法有效激发其内在潜能与持续进步的动力。

4.2.4.2 奖励分配未体现贡献程度

对于身处营销一线的客户经理来说，绩效奖金本应在薪酬结构中占据重要地位，其激励作用应当显著体现。但实际上，在现行的考核体制中，尽管客户经理们的绩效评分存在差异，但奖金分配并未与其评分成正比，缺乏足够的差距。这种情况使得那些在艰苦环境下工作、承受巨大压力、面临较高风险的客户经理们

感到，他们在付出巨大努力后，其贡献并没有在最终奖励中得到充分反映，内心不免产生失衡感，认为现有的绩效考核仅是流程而已、保持表面上的平衡，而未能真正发挥出薪酬激励的功能。

4.3 A 半导体研发企业客户经理现行绩效考核问题成因分析

4.3.1 对绩效考核的理解存在局限性

当前，在企业绩效考核的实践中，普遍存在一种认知局限性，尤其是在被考核的客户经理群体中尤为突出。许多客户经理对绩效考核的理解和认知大多停留于将其视作对自己每季度或每年工作表现的一种简单评分机制，过分关注短期内的分数和排名，而对于绩效考核如何与企业长期的战略目标相结合，以及如何通过绩效考核来推动企业战略层面的发展，则缺乏足够的理解和重视。这种情况常常导致客户经理在执行工作中过于拘泥于短期任务的完成，而忽视了与企业整体战略目标的协同配合，甚至觉得战略目标过于宏观，不易把握，难以直接与自身的绩效挂钩。

另一方面，企业高层管理者虽然希望建立一套完善的绩效考核方案，这套方案既能客观、公正地评价客户经理的工作成果，又能作为选拔和激励人才的重要依据，但是在实际操作中，由于现行的绩效考核方案未能充分实现精益化管理，考核结果往往不能精确地反映客户经理的真实贡献度，这在很大程度上降低了客户经理的积极性和主动性，久而久之，绩效考核的效果大打折扣，甚至对企业的人力资源管理造成负面影响，进而导致企业上下对绩效考核的重视程度逐步减弱。

4.3.2 绩效考核机制设置缺乏合规性

企业在对待客户经理绩效考核方面未能将其置于年度工作重点地位，同时，也未能对企业的绩效考核方案进行全面透彻的解读和普及推广。在执行过程中缺乏有效的监控机制，信息系统无法实现双向信息共享，导致管理者无法迅速且精准地调整和完善绩效考核方案。另一方面，客户经理对绩效考核的认知不足，敏感度较低，对考核结果的认可度亦不高。如此一来，绩效考核工作最终可能流于形式，丧失实质性意义，仅沦为应付差事的形式主义行为。

4.3.3 绩效考核结果应用缺乏多样性

随着企业不断壮大，对客户经理的角色定位和绩效标准日益严苛，相应地，配套的绩效激励机制也需要与时俱进，不断完善。然而，当前企业对绩效结果的应用主要局限于年终绩效奖金的发放，并且年度绩效奖金的增长额度受到一定的限额制约，除此之外，并未推出其他多样化的激励方式。这种单一的激励手段难以充分满足激发客户经理个体潜能与职业发展的需求。尤其是在年终绩效奖金的激励层面，客户经理之间的奖金差距较小，主要依赖于职级差异而非绩效表现来拉开差距，使得激励层次不鲜明。部分客户经理反映，其辛勤付出与实际获得的报酬不相匹配，因此，激励效果并不显著。

5.A 半导体研发企业客户经理绩效考核优化设计

通过上一章节对 A 企业营销服务中心绩效管理现状进行分析，可以看出当前 A 企业营销服务中心绩效管理体系尚不完善，仍有很多问题需要优化。基于此，应当在当前绩效考核的基础之上，构建一套更为严谨和理性的新绩效考核，旨在以绩效提升和员工职业发展为核心目标，驱动营销人才队伍的激励机制改革。

5.1 优化设计思路

5.1.1 针对现状与问题识别

基于前期对 A 企业营销服务中心客户经理绩效考核实情的剖析，明确当前存在的主要问题及其根源。

5.1.2 明确优化目标与原则

结合企业战略方向和业务发展需求，设定绩效考核优化方案的总体目标和基本原则。

5.1.3 设计优化方案与步骤

依据以上目标与原则，梳理出一套系统化的、逻辑连贯的绩效考核优化路径，包涵指标体系调整、考核流程改进、激励机制重构等关键环节。

5.2 优化目标

5.2.1 科学优化考核内容，提升考核方案合理性

基于前期对绩效考核问题的深入研究，科学地筛选出关键考核指标，并对指标权重进行合理调整，确立明晰的考核参照标准，改进既有考核方法，同时对考核流程进行精细化优化，旨在增强客户经理对绩效考核方案的满意程度和接受程度。

5.2.2 构建有效沟通机制，优化考核反馈申诉流程

在绩效考核工作完成之后，企业应及时通过正式会议或网站公示等多种形式向全体员工公布详细的考核结果，旨在确保每位客户经理都能够充分了解到自身的考核状况，并积极参与到绩效考核全过程的监督工作中来。上级与下级员工应对考核结果进行充分的沟通和讨论，通过分享各自的观点和建议，共同探讨并提出切实可行的绩效改进措施。对于部分员工对自身考核结果存在异议的情况，企业应当建立健全申诉渠道，确保每一位员工都有机会通过合理合法的途径表达其对考核结果的不同看法，并对此进行公正、透明的复查与反馈，不断完善申诉流程，以最大程度地保证绩效考核的公平性与准确性。

在公司内部管理层面，应大力强化沟通机制，倡导开放、坦诚的交流氛围，以促进上下级之间、同事之间的信息畅通与理解互信。通过不断收集、分析各类反馈信息，实时调整与优化绩效考核，使之更加适应企业战略目标与市场环境变化。唯有如此，才能在企业内部构建起一个动态、互动的改进循环，使绩效考核不仅仅是一项管理工具，更成为推动企业持续健康发展的重要动力源泉。

5.2.3 优化绩效考核应用，激活客户经理工作积极性

应充分利用考核结果作为客户经理职务晋升、薪酬待遇调整以及个人能力提升培训的重要决策依据。通过将考核结果与客户经理的职级变动紧密相连，不仅能够激励他们在日常工作中展现出更高的积极性和主动性，还可以作为评判其工作表现和潜在价值的重要标尺。同时，考核结果可以指导企业合理调整客户经理的薪资结构，确保奖惩分明，体现多劳多得的原则，进一步激发其工作热情和进取心。此外，将考核结果作为安排员工培训计划的基础，能够更有针对性地提升客户经理的综合素质和专业技能，从而在整体上提高团队的工作效能和业绩水平。通过这种方式，企业能够在绩效管理上形成一个完整的闭环，使得客户经理在个人成长与企业发展之间形成良性互动，促进企业与员工共同发展。

5.3 优化原则

5.3.1 一致性原则

在本文的研究框架中，我们将客户经理视为关键考察对象，着重探讨如何将公司的整体发展战略目标逐层细化，确保每一位客户经理都能明确承载相应的战略任务。为此，设计绩效考核指标时应紧密围绕企业的发展蓝图，以确保设定的考核指标与公司战略目标相互呼应，达成战略目标与客户经理个人目标的高度契合，从而有效实现企业战略的层层分解与落地实施。

5.3.2 准确性原则

在构建绩效考核指标体系时，必须系统且全面地囊括客户经理在营销业绩、客户关系维护、日常管理以及个人成长等核心工作领域的表现。对于各个考核指标，应根据不同工作内容的重要性与紧急性赋予不同的权重，避免一刀切地平均分配权重，确保客户经理各项工作能够得到真实、客观、全面的评估与反映。

5.3.3 公平性原则

在优化绩效考核方案的全过程中，至关重要的是确保公司管理层与客户经理双方共同参与。一方面，这有助于管理层深入洞悉客户经理在考核过程中所遇到的实际困难和挑战；另一方面，也让客户经理有机会亲自参与到管理决策之中，清晰理解每项考核指标设定的背后逻辑与实际价值，从而有效地增进管理层与一线客户经理间的协同配合。

5.4 优化设计方案

5.4.1 绩效考核指标优化

5.4.1.1 确定一级考核指标

鉴于公司在过往对客户经理的绩效考核中，主要以财务业绩指标为主导，而忽略了员工的综合素质与成长潜力，导致考核维度较为片面。为改善这一局面，并紧密贴合公司和部门的战略发展目标，本文基于绩效考核指标设计的原则，结

合对营销服务中心当前绩效考核状况的深入分析以及通过调查问卷和访谈获取的丰富信息，提出了一种将平衡计分卡与 360 度考核相结合的全新考核模式。具体而言，新的考核体系将关键业绩指标、重点工作任务完成情况以及综合能力评价这三个方面作为一级考核维度，以实现对客户经理绩效的全面、立体化评估。

5.4.1.2 确定二级考核指标

本文运用关键绩效指标法来甄选合适的考核指标。在挑选指标时，应注重其实操性，确保所选指标既能反映被考核者的实际情况，又能凸显其特性和需求，并便于考核。本研究在征询了绩效考核优化工作小组的部分成员意见的前提下对二级指标在原有的考核指标基础上进行选优与增设。

业绩指标类：考虑到国家电网公司对 A 企业整体考核方向侧重于营收，因此不再对于一线营销工作做利润考核；同时由于国家电网公司对于 A 企业三年 HPLC 高速载波业务三年帮扶政策已推行至最后一年，各省市 HPLC 市场份额已基本稳固，因此将“重点业务市场份额”指标进行删除。综上所述，此次指标优化将“利润”、“重点业务市场份额”两项删除，保留“合同”、“收入”、“回款”三项关键业绩指标。

重点工作类：因投标及报价工作属于各省市客户经理日常重点工作，因此将原有一级指标中“协同配合”部分二级指标纳入优化后的重点工作指标中，其中由于“项目里程碑管控情况”划分至职能部门市场管理部负责，因此删除该项指标，不予考核。

增设综合评价类：增设“劳动纪律”、“工作态度”、“工作能力”、“创新精神”四个二级指标，对客户经理日常工作进行综合评价。

综上，客户经理优化后的具体绩效考核指标如表 5.1 所示：

表 5.1 优化后绩效考核指标及评价标准

考评项目		评价标准
关键业绩 指标	合同	合同业绩指标得分=实际完成销售额/计划完成销售额
	收入	收入业绩指标得分=实际完成收入额/计划完成收入额
	回款	得分=实际完成回款额/计划完成回款额
重点工作	客户关系	1. 按工作要求开展客户关系维护及拓展不扣分； 2. 每丢失一层客户关系视情况扣分； 3. 未按预定目标完成客户关系拓展视情况扣分； 4. 接到客户投诉，视情况扣分。
	维护“铁三角”稳定运转	1. 维护“铁三角”关系融洽稳定运转不扣分； 2. “铁三角”运转不畅视情况分； 3. 未能维护区域“铁三角”稳定运行视情况分； 4. 接到“铁三角”投诉，视情况分。
	公司考核指标完成情况	根据公司下达考核指标，执考部门未扣分，则不扣分；
综合评价	投标工作情况	1. 项目中标率得分=中标项目分标数/参投项目分标数*基准分， 2. 未按照投标管理办法要求进行标书购买、投标相关费用申请，视情况酌情扣分
	劳动纪律	1. 率先垂范、勇于担当 2. 主动作为、勤奋敬业 3. 按规出勤、态度端正 4. 无故缺勤、工作消极
	工作态度	1. 富有激情、甘于奉献 2. 积极向上、工作主动 3. 遵章守纪、工作踏实 4. 缺乏自律、工作懈怠

续表 5.1 优化后绩效考核指标及评价标准

考评项目	评价标准
工作能力	1. 业务精通、善于协作
	2. 业务熟练、务实创新
	3. 业务合格、履职尽责
	4. 业务生疏、落实不力
创新精神	1. 善于总结、带动他人
	2. 行动有力、勤于总结
	3. 主动学习、勇于尝试
	4. 墨守成规、安于现状

5.4.2 绩效考核指标权重优化

首先建立由营销服务中心主任、副主任、综合部人资负责人、省区经理（3 人）和客户经理代表（3 人）及人力资源专家所组成的专家小组，小组成员共计 10 人。对于优化后的客户经理考核指标，首先通过商议讨论就三大一级指标进行赋值。最终根据客户经理岗位工作重点商议决定一级指标关键业绩指标共 60 分；重点工作共 20 分；综合评价共 20 分。

共 14 个二级指标采用权值因子判断表法来进行指标权重确定。每位专家对各项指标逐一进行比较，依照相对重要程度从非常重要到很不重要中选择对应的分值对各指标进行打分。举例说明，省区经理（记作专家 A）所填写的工作业绩权值因子判断表如表 5.2 所示。

表 5.2 专家 A 对关键业绩指标权值因子判断表

对比项 打分项	合同	收入	回款	合计得分
合同		4	4	8
收入	0		3	3
回款	0	0		0

填表说明：将打分项与对比项内容进行两两比对，对打分项打分。

非常重要：4 分；比较重要：3 分；重要 2 分；不太重要：1 分；很不重要：0 分

对专家打分情况进行依次统计，计算相应指标权值（指标权值=该指标权值得分÷总得分×该指标所在一级指标占比）。基于统计分析，我们得出了分别对应关键业绩指标、重点工作及综合评价的三类考核指标权值因子判断统计结果，并以表格形式详细列示：关键业绩指标考核权值因子统计表（表 5.3）、重点工作考核权值因子分析表（表 5.4）以及综合评价指标权值判定汇总表（表 5.5）。

表 5.3 关键业绩指标考核指标权值因子判断统计表

考核指标	专家										合计得分	平均得分	权值
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
合同	8	8	7	8	7	8	8	8	7	7	76	0.7524	0.4515
收入	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	17	0.1683	0.101
回款	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	8	0.08	0.0475
合计	10	11	9	11	9	11	10	10	11	9	101	1	0.6

表 5.4 重点工作指标考核指标权值因子判断统计表

考核指标	专家										合计得分	平均得分	权值
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
客户关系	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	240	24	0.0554
维护铁三角稳定运转	6	7	9	6	9	8	7	8	8	6	74	7.4	0.0171
公司考核指标完成情况	10	6	10	10	8	10	11	7	11	13	96	9.6	0.0221
投标完成情况	21	21	18	20	15	18	20	19	17	20	189	18.9	0.0436
账款催缴情况	7	9	8	11	8	10	12	11	5	12	93	9.3	0.0215
价格、授权执行流程	12	9	12	12	10	8	12	13	12	8	108	10.8	0.0249
费用管理	8	6	8	5	4	6	6	9	8	7	67	6.7	0.0155
合计	88	82	89	88	78	84	92	91	85	90	867	86.7	0.2

表 5.5 综合评价指标权值因子判断统计表

考核指标	专家										合计得分	平均得分	权值
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
劳动纪律	10	9	9	10	10	9	11	11	10	9	98	9.8	0.0471
工作态度	11	10	11	10	10	9	10	10	10	10	101	10.1	0.0486
工作能力	12	10	11	12	11	11	12	11	12	11	113	11.3	0.0543
创新精神	10	11	10	11	11	10	11	10	10	10	104	10.4	0.05
合计	43	40	41	43	42	39	44	42	42	40	416	41.6	0.2

通过对权值进行数据优化，最终确定的绩效考核指标权重分配结果，体现在表 5.6 中。

表 5.6 绩效考核指标权重分配表

一级指标	二级指标	考核权重
关键业绩指标（60%）	合同	45%
	收入	10%
	回款	5%
重点工作（20%）	客户关系	6%
	维护“铁三角”稳定运转	2%
	公司考核指标完成情况	2%
	投标工作情况	4%
	账款催缴执行情况	2%
	价格、授权执行流程	2%
	费用管理	2%
综合评价（20%）	劳动纪律	5%
	工作态度	5%
	工作能力	5%
	创新精神	5%

5.4.3 绩效考核评价标准优化

本研究对考核指标进行差异化的评价标准设定,并通过权重计算对各项指标的重要性进行量化分配,继而在百分制评分体系下,对各项考核指标进行赋分,最终形成了一套体现客户经理绩效表现的具体评价标准,旨在确保考核结果既清晰易读,又能全面反映客户经理的工作成效。详见表 5.7。

表 5.7 绩效考核指标评价标准

考评项目	评价标准	
关键业绩指标 (60分)	合同 (45分)	合同业绩指标得分=实际完成销售额/计划完成销售额*45分
	收入 (10分)	收入业绩指标得分=实际完成收入额/计划完成收入额*10分
	回款 (5分)	得分=实际完成回款额/计划完成回款额*5分
重点工作 (11分)	客户关系 (5分)	1. 按工作要求开展客户关系维护及拓展不扣分; 2. 每丢失一层客户关系视情况扣1-2分; 3. 未按预定目标完成客户关系拓展视情况扣2-3分; 4. 接到客户投诉,视情况一次扣3-5分。
	维护“铁三角” 稳定运转 (4分)	1. 维护“铁三角”关系融洽稳定运转不扣分; 2. “铁三角”运转不畅视情况扣1-1.5分; 3. 未能维护区域“铁三角”稳定运行视情况扣1.5-2分; 4. 接到“铁三角”投诉,视情况一次扣2-3分。
	客户关系 (6分)	1. 按工作要求开展客户关系维护及拓展不扣分; 2. 每丢失一层客户关系视情况扣1-1.5分; 3. 未按预定目标完成客户关系拓展视情况扣1.5-2分; 4. 接到客户投诉,视情况一次扣2-3分。
	维护“铁三角” 稳定运转 (2分)	1. 维护“铁三角”关系融洽稳定运转不扣分; 2. “铁三角”运转不畅视情况扣1-2分; 3. 未能维护区域“铁三角”稳定运行视情况扣2-3分; 4. 接到“铁三角”投诉,视情况一次扣3-4分。
	公司考核指标 完成情况 (2分)	1. 根据公司下达考核指标,执考部门未扣分,则不扣分; 2. 执考部门每扣1分,则扣2分。
投标工作情况 (4分)	1. 项目中标率得分=中标项目分标数/参投项目分标数*基准分,负责分标数 ≥ 30 个,中标项目分标数/参投项目分标数*(基准分-0.5分), $30 >$ 负责分标数 ≥ 10 个,中标项目分标数/参投项目分标数*(基准分-1分),负责分标数 < 10 个,备注:基准分为3分; 2. 未按照投标管理办法要求进行标书购买、投标相关费用申请,视情况一次扣0.1-1分。	

续表 5.7 绩效考核指标评价标准

账款催缴执行情况 (2分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保证金、中标服务费、标书费发票未逾期，不扣分； 2. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期1-3个月，每笔扣0.1分； 3. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期3-6个月，每笔扣0.3分； 4. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期6-12个月，每笔扣0.5分； 5. 保证金、中标服务费、标书费发票逾期12个月以上，每笔扣1分。
劳动纪律 (5分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 率先垂范、勇于担当（得5分） 2. 主动作为、勤奋敬业（得4分） 3. 按规出勤、态度端正（得1-3分） 4. 无故缺勤、工作消极（0分）
工作态度 (5分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 富有激情、甘于奉献（得5分） 2. 积极向上、工作主动（得4分） 3. 遵章守纪、工作踏实（得1-3分） 4. 缺乏自律、工作懈怠（0分）
综合评价 (20分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 业务精通、善于协作（得5分） 2. 业务熟练、务实创新（得4分） 3. 业务合格、履职尽责（得1-3分） 4. 业务生疏、落实不力（0分）
工作能力 (5分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 业务精通、善于协作（得5分） 2. 业务熟练、务实创新（得4分） 3. 业务合格、履职尽责（得1-3分） 4. 业务生疏、落实不力（0分）
创新精神 (5分)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善于总结、带动他人（5分） 2. 行动有力、勤于总结（4分） 3. 主动学习、勇于尝试（1-3分） 4. 墨守成规、安于现状（0分）

5.4.4 绩效考核流程优化

第一，流程的启动：每季度/年末，绩效考核领导小组发布绩效考核的相关通知，绩效考核工作正式开始。

第二，数据收集：各级考核者即省区经理在获得客户经理自评考核数据后，3个工作日内就被考核者的工作业绩、业务能力和职业素质进行综合考核，得出被考核者考核得分。

第三，绩效考核机构整理、提交考核资料：在省区经理对被考核客户经理做出评价得分后，考核机构计算考核成绩同时汇总各省区客户经理考核结果及考核意见反馈表，向绩效考核领导小组提交考核成绩汇总。

第四，考核结果沟通及申诉：省区经理将考核结果和被考核客户经理进行讨论，在讨论过程中将就本次考核成绩与被考核客户经理充分交流，提出被考核者

工作进步与不足，同时被考核人如对考核结果持有异议，可以采取书面形式向绩效考核领导小组提交申诉书。

第五，公布考核结果：在以上工作结束后，绩效考核领导小组统一向公司各部门公布本次考核结果。

第六，绩效考核面谈：通过开展绩效面谈，上级与下属得以就工作状况进行有效沟通和共识确认，辨识出工作中的优点与不足之处，并在此基础上共同策划相应的改进措施，以期进一步提升员工完成工作任务的能力与效率。

第七，绩效考核内容优化：在绩效考核结果发布后，绩效考核领导小组将着手筹备下一轮考核指标调整研讨会。届时，该小组成员将各自提出针对考核指标调整的建议方案，并在研讨会上进行集体审议。经过绩效考核领导小组充分讨论和表决后，通过的考核指标调整方案将被正式记录存档。

5.4.5 绩效沟通机制优化

由第四章可以看出现行绩效考核方案缺乏有效沟通反馈及申诉机制，导致绩效考核单纯成为一个打分工具与过场，无法发挥其对被考核客户经理的激励与鞭策作用。因此，急需对现行考核体系中绩效沟通机制进行优化。

5.4.5.1 提交申诉

若被考核对象对考核结果存有疑虑，可通过书面方式向综合部递交考核结果申诉申请，具体内容应包含申诉人的姓名、所属部门、申诉的具体问题以及申诉的理由。具体的考核结果申诉书模板可参阅附件 C。

5.4.5.2 申诉受理机构

员工绩效考核申诉的最终裁决机构为绩效考核领导小组，而综合部承担着申诉工作的组织、协调及信息反馈责任，并负责开展调查与协调工作，提出相应的解决方案或建议。

5.4.5.3 申诉受理

在员工提交申诉后，综合部应在三个工作日内决定是否接纳此申诉。针对缺乏客观证据支持、仅基于主观判断提出的申诉，综合部将不予受理。

对于已被综合部接纳的申诉案例，由综合部出面与申诉人直属领导进行必要的协商与交流。若双方无法达成一致意见，该申诉案件将被转交给绩效考核领导小组处理。

当绩效考核领导小组收到申诉申请后，须在一周内对该申诉内容进行全方位调查核实，并确保在十五个工作日之内将申诉处理结论反馈至申诉者本人。具体申诉处理流程可见图 5.1 所示。

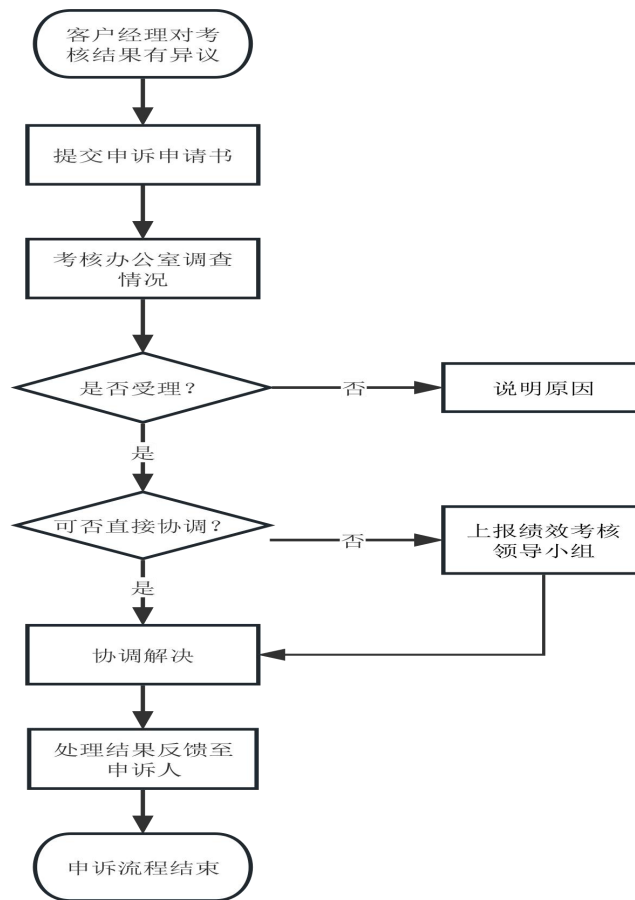


图 5.1 申诉流程图

5.4.6 完善考核结果运用

考核结果将为员工的薪酬调整、职级升降等提供依据。

考核成绩分为优秀、良好、及格、不及格四个级别。其中优秀：考核分 95 分以上；良好：考核分数 80~95 分；及格：考核分数 60~80 分；不及格：考核

分数 60 分以下。

绩效考核比例分布如下：“优秀”占比不超过 20%，“及格”和“不及格”占比合计不低于 15%。

对于连续 4 个季度绩效考核优秀的员工提高薪酬级别，具备晋升职级条件。连续 4 个季度绩效考核良好以上的员工提高薪酬级别。连续 2 个季度绩效考核不及格的员工降低薪酬级别，降低职级。连续 3 个季度绩效考核不及格的员工降低薪酬级别，调整岗位；连续 4 个季度绩效考核不及格的员工劝退。

5.4.6.1 绩效薪酬

固定工资发放方面，若客户经理连续四个季度考核成绩为优秀，则提升固定薪酬级别一档。连续 2 个季度绩效考核不及格的员工降低薪酬级别一档；连续 3 个季度绩效考核不及格的员工降低薪酬级别两档。

季度奖金发放方面，若客户经理考核成绩为优秀，则发放 120%的绩效奖金；对季度考核成绩为良好的客户经理，发放 100%的绩效奖金；对季度考核成绩为及格的客户经理，发放 80%的绩效奖金；对于季度考核结果为不及格的客户经理，不予发放季度绩效奖金。

5.4.6.2 职级升降

经公司绩效考核领导小组商议，一致认为本次优化方案在客户经理职级晋升机制方面做出如下调整：

对于连续 4 个季度绩效考核优秀的员工具备晋升职级条件。连续 2 个季度绩效考核不及格的员工降低职级。连续 3 个季度绩效考核不及格的员工予以调整岗位；连续 4 个季度绩效考核不及格的员工可予以劝退。

6.A 半导体研发企业客户经理绩效考核优化实施的保障与效果

6.1 绩效考核优化实施步骤

6.1.1 修订绩效考核制度

绩效考核的成功落地离不开坚实的制度保障。在修订绩效考核制度时，应明确规定企业绩效考核的目的与原则，清晰指出考核的对象范围及考核周期，并确定负责绩效考核的机构及其职责分工。此外，制度中还需详述绩效指标体系的确立、指标在执行过程中的灵活调整原则、考核的执行程序、考核得分的具体计算方式，以及绩效结果的具体应用途径。同时，也要涉及绩效结果的申诉机制及其生效规则等内容。

6.1.2 绩效考核试运行

通过第五章介绍的一整套绩效考核建立，应当对优化后的绩效考核进行试运行。试运行过程中，应当选择至少两个不同省区进行比较。选择原则是人员配备完善、团队配合良好、业绩完成度对比明显。根据上述条件，可以选择山东省与甘肃省进行试运行。试运行过程中，对山东省区及甘肃省区营销服务中心推行优化后的绩效考核情况实时监控，在执行过程中，对营销服务中心领导及综合部相关负责人进行访谈，充足考证优化后的绩效考核是否实用，针对过程中查找到的问题，及时梳理、汇总、调整。

6.1.3 推行优化后的绩效考核

通过对试运行期间收集的数据与反馈的细致分析，两省营销服务中心均采取了针对性的改进措施，有效提升了绩效考核系统的整体效能。

山东省营销服务中心在经过初期试运行的评估后，针对反馈中强调的指标激励机制不足问题，进行了细致的调整与优化。通过增强指标体系的激励性，确保每个绩效目标既具有挑战性又能激发员工的积极性，成功促使季度指标完成率在原有的基础上实现了 10% 的增长。这一显著提升不仅验证了优化措施的有效性，

也体现了团队合作在优化资源配置与任务协调中的关键作用，团队成员间的紧密协作成为了推动业绩增长的重要驱动力。

与此同时，甘肃省营销服务中心则着重于绩效考核过程中的沟通机制优化。针对以往绩效沟通不畅等问题，该中心实施了一系列改进措施，包括增加定期的一对一绩效面谈、建立多渠道反馈系统等，以确保绩效反馈的及时性与有效性。这些调整显著增强了团队的凝聚力，使得季度指标完成率大幅上扬 29%。尤为重要的是，客户经理群体的工作积极性在此过程中得到了显著提升，这表明有效沟通在激发员工潜能、提升工作热情方面发挥了至关重要的作用。

基于上述结论，决定将此优化方案在营销服务中心全面推行。通过推行这一优化后的绩效考核，企业旨在建立一个更为公正、透明、激励性强且与企业发展战略紧密结合的评价机制，从而有效驱动员工积极参与，提升工作效率，促进组织整体业绩的持续改善与升级。同时，企业将持续关注该体系在实际运行中的效果，不断调整优化，以确保绩效考核始终服务于企业的长期发展和人才队伍建设。

6.2 绩效考核优化保障措施

6.2.1 组织架构

在原有绩效考核工作的基础上，增设绩效考核监督工作组。

(1) 考核领导小组

绩效考核领导小组由市场营销服务中心领导班子成员组成，包含主任 1 人、副主任 3 人、营销总监 5 人及各职能部门负责人。负责安排部署企业客户经理绩效考核工作；审定绩效考核的内容、方法、程序及指标；审定客户经理绩效考核结果与运用。

(2) 考核工作小组

作为客户经理绩效考核工作的统一管理部门，综合部肩负着制定和优化企业客户经理绩效考核管理制度的任务，并为各部门的绩效考核管理工作提供必需的指导和支持。此外，综合部还承担着企业客户经理绩效考核结果的发布、运用职责，以及组织绩效沟通与反馈会议，妥善解决与此相关的各种问题。

(3) 考核监督小组

纪委办公室作为客户经理绩效考核监督工作的核心管理部门，其关键职责涵

盖了对月度和年度客户经理绩效考核工作的全程监督，特别是在确保绩效考核过程的公正、公平、透明方面发挥着重要作用，并负责解决考核过程中出现的相关投诉问题。

6.2.2 机制建设

强化绩效考核相关制度的培训工作，有助于考核者与被考核者更好地理解 and 把握企业绩效考核的运作流程与评价方式，从而减少由于认知差异引发的考核失误。在大规模的宣讲普及之外，还应举办针对性的专业培训课程，明确各方在绩效考核中所扮演的角色、承担的职责。考核工作小组成员需熟练掌握指标设定、评分标准、实际操作步骤等相关知识要点；同时，被考核者则应学会如何正确填写各类绩效报表，以全面提升考核工作的执行效率。

6.2.3 文化培育

创建被员工广泛认同的绩效文化不仅能深远影响客户经理绩效考核方案的执行效果，也为全面推行企业绩效管理奠定了扎实的基础，同时还能通过绩效管理的视角充实和完善企业文化内涵。卓越的绩效文化能有效传播企业的战略愿景至每个员工，激励他们积极投入工作，提高效率，通过精心设计科学合理的绩效规划、积极开展高效的绩效沟通与辅导，拓宽考核结果的应用领域，搭建顺畅的沟通反馈机制，从而激发全体员工的积极性，确保 A 企业营销服务中心绩效考核工作的持续优化。

让客户经理深植对企业战略目标的认识，认识到每个人完成自身目标对于实现企业整体战略目标的关键性，塑造一种以结果为核心的绩效考核文化。绩效考核不仅仅是衡量客户经理工作效果的标尺，更是一种引导他们认清自身使命与职责，激励其奋发向前的驱动力。

企业管理层需定期向客户经理传达企业的发展态势、运营状况、长短目标，以及面临的机遇与挑战，使客户经理对绩效考核指标设置和考核方式背后的逻辑有深入理解。

同时，企业应当向全体员工强调绩效考核管理的必要性和重要意义，使他们对客户经理绩效考核的方法有基本的认知，并发挥监督作用，促使整个考核体系良好运转，减少内部损耗，消除恶性竞争，助力客户经理共同提升业绩表现。

7. 结论与研究展望

7.1 研究基本结论

在对 A 企业营销服务中心客户经理绩效考核现状的深度探究中，本研究依托相关理论，揭示了现存问题，并据此提出了优化对策，旨在推动绩效考核效果的提升。以下是研究的主要内容与结论概述：

(1) 当前绩效考核的问题及原因探析

本研究对 A 企业营销服务中心现行的客户经理绩效考核方案进行了深入探究，通过结合调查问卷与面对面访谈的数据资料，系统揭示了当前考核方案所暴露的问题。问题主要包括：考核方法在合理性上有所欠缺，考核指标设置未能做到全面覆盖，考核过程常呈现出形式化的弊端，这些因素导致客户经理的工作目标模糊不清，个人努力方向与企业发展战略难以保持一致，进而难以有力支撑部门达成预定业绩目标。此外，考核过程中沟通机制的缺失与申诉渠道的不健全，以及考核结果运用的局限性，都会引发客户经理对绩效考核公正性的质疑，从而抑制其工作积极性。

究其根本，这些问题产生的主要原因有多方面：一是对绩效考核本质认识不足，停留在片面理解阶段；二是对绩效考核工作的组织与实施不够到位；三是绩效考核机制本身存在不完善之处；四是绩效考核指标体系设计缺乏科学性；五是考核结果的运用方式较为单一，未能充分发挥其激励与导向作用。

(2) 绩效考核的优化设计策略

基于对客户经理绩效考核问题及其原因的系统剖析，在明确了优化方案的目标与原则基础上，本研究提出了相应的绩效考核优化策略。面对绩效指标设置不周全的问题，首先依据企业全局战略规划界定了核心的一级考核指标，并结合客户经理岗位特性细致划分了二级考核指标及其权重配置；其次，从绩效考核流程再造和沟通机制强化等多元角度出发，对现有体系进行了深度优化与改进。

(3) 绩效考核优化的实施与保障

为了确保客户经理绩效考核优化方案的高效执行，本文从组织架构、机制建设和文化培育等方面提出了配套的保障举措。首先，构建了专门的绩效考核小组，

并增设独立的监督机构，以确保绩效考核的公正性和权威性。其次，通过系统性的绩效考核方案宣传与培训活动，提升了客户经理对绩效考核的认知水平，使他们明确绩效考核的目的与价值，从原先的等待评分转变为积极主动地推进各项工作的开展，从而协同实现企业的整体战略目标。最后，营造优质的绩效文化氛围，有助于将企业的战略目标清晰地传达给客户经理群体，激励他们秉持与企业战略同步的工作态度，培养与企业价值观高度契合的职业精神。

7.2 研究展望

基于对绩效考核相关理论的深入探讨，并结合对 A 企业营销服务中心现行客户经理绩效考核的分析，在探寻优化方案的过程中，受限于研究时间和理论水平，尚存在若干待改进之处。为进一步深化对该问题的研究，可以从以下几方面进行展望：

（1）深入探讨绩效结果的广泛应用情境与方式，寻求在多个领域和渠道上合理有效地运用绩效结果，确保其在组织管理、学习提升和激励机制等多元功能上的实效性得以充分发挥。

（2）着重关注绩效考核评价过程的公正性和透明度，规避重复错误，加强对申诉机制的深入研究，确保在绩效考核的各个环节均有明确的规程依据和充足的论据支撑，以实现考核过程的规范化和标准化。

（3）探索构建数字化绩效考核的新路径。鉴于当前考核体系的复杂性和涉及面广的特点，未来研究可以着眼于引进数字化技术，致力于将整个绩效考核流程转化为数据驱动、信息化、智能化的过程，以助力企业高效完成数据采集、评估评分等工作，提升绩效考核效率与质量。

参考文献

- [1]Harjana, M. (2024). The institutional challenge for china's semiconductor chip industry. *Asia Policy*, 19(1), 51-60.
- [2]Zhang Y, Zhu X. Analysis of the global trade network of the chip industry chain: Does the U.S.-China tech war matter? *Heliyon*. 2023 Jun 9;9(6).
- [3]Jiya IN, Gouws R. Overview of Power Electronic Switches: A Summary of the Past, State-of-the-Art and Illumination of the Future. *Micromachines (Basel)*. 2020 Dec 16;11(12):1116.
- [4]彼得德鲁克.管理的实践[M].机械工业出版社,2019(1):122-138.
- [5]Ghosh, Das, N. Cause and effects of performance management in higher educational institutions, *Business and Information Management [J]*. *Journal of Economic Issues*, 2018, 32(1): 59-63.
- [6]Neeraj Kumari. A study of performance management system in Steria[J]. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 2016, 6(12): 103-114.
- [7]Arie Halachmi. Performance measurement is only one way of managing performance[J].
- [8]Rawan Abuzarqa. The Relationship Between Organizational Culture: Risk Management And Organizational Performance[J]. *Cross-Cultural Management Journal*, 2019, (7).
- [9]Mohammed B, Küçükaltan E, Erdem S. The Impact of Performance Management Behaviors on Employee Performance [J], 2017.
- [10]William Gilje Gjedrem, Ola Kvaløy. Relative Performance Feedback to Teams[J]. *Labour Economics*, 2020: 83-102.
- [11]赫尔曼·阿吉斯(美).绩效管理(第四版)[M].北京:中国人民大学出版社, 2021.1, 1-10.
- [12]Bhawna Chahar, Performance Appraisal Systems and Their Impact on Employee Performance: The Moderating Role of Employee Motivation[J]. *Information Resources*

Management Journal,2020,33(4):17-32.

[13]Van Woerkom Marianne, Kroon Brigitte.The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance[J].Frontiers in Psychology,2020:1883.

[14]Kevin Baird, Amy Tung, Sophia Su. Employee Empowerment, Performance Appraisal Quality and Performance[J]. Journal of Management Control,2020,31(4):451-474.

[15]Crispin CC, Vasumathi A, Subashini R. The Role of Strategic Human Resource Management (shrm) Impacting Employee's Performance Through Perceived Organisational Support in a Manpower Agency of International Airlines at Chennai International Airport, Tamil Nadu, India - an Empirical Study.[J]. International Journal of Services & Operations Management, 2016, 23(2): 217

[16]Oser F,Mudller S,Obex T,et al.Rescue an Enterprise from Failure:An Innovative Assd sment Tool for Simulated Performance[J].2018,05(12):2-10.

[17]Han Li,Tianzhen Hong,Sang Hoon Lee,Marina Sofos.System-level key performance indicators for building performance evaluation[J].Energy& Buildings,2020,209:32-40.

[18]Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa.Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction[J].Future Business Journal,2018,4(1):94-108.

[19]Rubin, Ellen V, Edwards, Amani. The performance of performance appraisal systems:understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints[J]. International Journal Of Human Resource Management,2020,31(15): 1938-1957.

[20]Min-Peng X, Xiao-Hu Z. Modeling of engineering R&D staff performance appraisal model based on fuzzy comprehensive evaluation [J]. Systems Engineering Procedia, 2022, 4: 236-242.

[21]Bayo-Moriones A, Galdon-Sanchez JE, Martinez-de-Morentin S. Business strategy, performance appraisal and organizational results[J]. Personnel Review, 2021,

50(2): 515-534.

[22]Zdenka Dudic,Branislav Dudic,Michal Gregus,Daniela Novackova,Ivana Djakovic.The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs[J].Sustainability,2020,129(80):75-96.

[23]Simon Beatham,Chimay Anumba,Tony Thorpe,et al.KPIs:a critical appraisal of their use in construction[J].Benchmarking:An International Journal,2017,11(1):93-117.

[24]Ahmad, Mansoor, Allen, Matthew M. C, Raziq, Muhammad Mustafa, Rehman, Wali .Converging HRM practices A comparison of high performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan [J]. Employee Relations,2019,41(5): 931-948.

[25]亢梅玲,黎聪慧,陆凌翱.全球供应链风险敞口对中国半导体企业经营绩效影响研究[J].亚太经济,2023,(06):127-138.

[26]杨璐瑶.我国第三代半导体产业发展及国内标准现状研究与思考[C]//中国标准化年度优秀论文(2023)论文集.江苏省质量和标准化研究院,2023:4.

[27]刘宇娜,李雪.高新技术国企绩效评价指数构建与测度分析——以半导体行业为例[J].会计之友,2023,(03):83-91.

[28]陈文超.战略绩效管理对企业竞争力提升作用研究[J].人民论坛,2021(16):88-90.

[29]吕凤亚.互联网时代下人力资源绩效管理的创新方式分析研究——评《人力资源与大数据分析》[J].云南财经大学学报,2020,36(05):112-113.

[30]孙涛,郑秋鹏,王炜等. BSC+KPI 视阈下高校教师绩效考核构建——基于德尔菲法和层次分析法的应用[J]. 中国高校科技, 2020(06):21-26

[31]曾嘉.企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J].技术经济与管理研究,2019(06):62-66.

[32]李洪祥,孟璐,冯洁等.国家科技重大专项科研人员激励机制分析和建议[J].科技管理研究,2020,40(09):120-125.

[33]门贺,赵慧军,段旭.绩效考核对员工越轨创新的影响——一个被调节的中介模型[J].科技进步与对策,2021,38(10):151-160.

- [34]傅莉莉,丁寅.基于精益积分制的基层一线班组绩效管理创新实践[J].企业管理,2016(S1):64-65.
- [35]易颜新,王明霞,叶佳等.凤登环保企业绩效管理设计[J].财务与会计,2020(07):35-39.
- [36]陈琳,乔志林.绩效考核对央企控股上市企业投融资行为的影响研究[J].西安财经学院学报,2017,30(02):36-42.
- [37]周文霞,齐乾.绩效评价公平感对员工绩效的影响机制研究——以高科技企业知识型员工为例[J].科技管理研究,2020,40(09):126-132.
- [38]邝颂文,刘运国,曾昭坤.BSC 在企业内部财务负责人绩效管理中的应用[J].财会通讯,2017(26):81-87.
- [39]李海龙,唐献凤.区块链嵌入下电力企业新型绩效管理体系构建[J].财会月刊,2023(07):85-92.
- [40]牛强,张伟铭,陆鸿鹄等.基于绩效考核理念的规划实施评估方法探索[J].规划师,2021(06):50-55.
- [41]刘国栋.企业员工绩效管理的问题分析及改进措施[J].人才资源开发,2020(06):65-66.
- [42]孙薇,王新华.绩效考核目的理论研究与发展[J].中国人才,2017(06):42-43.
- [43]马宜斌.KPI 在国有企业绩效管理中的应用[J].管理观察,2019(19):24-35.
- [44]黄文君,林新奇.40 年来企业绩效管理演进及国内外研究进展——基于中国企业管理环境变迁的视角[J].河北师范大学学报(哲学社会科学版),2022,45(04):4-15.
- [45]傅丽娟,赵列宾,王汉松等.基于资源配置的科研人员绩效考核模式实践与探索[J].中国医院管理,2020,40(11):21-27.

致谢

时光荏苒，白驹过隙。转眼间，我在兰州财经大学三年的硕士研究生生活即将结束。回首往昔，学识渊博的师长、活泼上进的同学都让我受益良多。

三年研究生学习期间，首先真诚地感谢我的恩师荆炜教授。在本文写作过程中，从选题方向到框架拟定，从问卷设计到行文措辞等，处处凝结了导师的心血。导师渊博的专业知识、严谨的治学态度、精益求精的工作作风、诲人不倦的高尚师德以及积极阳光的处事态度，都令我肃然起敬。在此深深感谢荆老师对我孜孜不倦的点拨、启迪、鼓励和关心。导师不仅是我学业上的良师，更是生活中的前辈和益友，相信三年师生情会成为我们长久良师益友关系的开始！

感谢所有工商管理学院帮助过我的老师们，正是一次次课前的精心准备、课中的耐心答疑和课后的悉心辅导，我才可以顺利完成学业。在此过程中，拓宽了我的视野，提高了专业知识水平，为我今后的学习和工作打下了坚定的管理知识基础。

感谢我亲爱的同学们，三年里，我们在同一个课堂学习也一同经历疫情的不易。三年时光有你们相伴和无私帮助感恩至极，愿未来的日子里，一路花开。

最后，感谢我的父母、领导和同事们，在我攻读硕士学位时给予我无私关怀与帮助。在职硕士研究生学习，一边是重任强压的工作，另一边是繁重的课业学习，正是父母、领导和同事们以包容和支持之心，替我分担了很多工作生活中的事情，让我得以潜心治学。正是在他们不断帮助和鼓励下，我才能够勇于面对科研困难，不断突破挑战自我，使我在三年求学路上不断突破自我。

千言万语道不尽，唯有感恩挂心头！

作者：姚肖璇

2024年5月31日

附录 A 调查问卷

A 企业营销服务中心客户经理绩效考核评价调查问卷

您好：

本次调查问卷主要目的在于了解客户经理对企业现行绩效考核制度评价，从中发现存在的问题，进一步优化企业绩效考核方案。本调查问卷采取匿名形式，对于填写信息完全保密，希望您能够真实表达对本企业绩效考核工作的看法。

说明：完成本问卷需要占用您 3-5 分钟的时间，感谢您的支持和参与！

1.您的年龄是（ ）

- (A) 30 岁及以下
- (B) 31-35 岁
- (C) 36-40 岁
- (D) 41-45 岁
- (E) 46-50 岁

2.您的常驻地是？（ ）

- (A) 在京
- (B) 京外

3. 您认为企业现行绩效考核方法是否合理？

- (A) 非常合理
- (B) 合理
- (C) 一般
- (D) 不合理
- (E) 非常不合理

4. 您认为企业现行绩效考核方法是否适用于实际？

- (A) 非常适用
- (B) 适用
- (C) 一般
- (D) 不适用
- (E) 非常不适用

5.您认为企业现行绩效考核方法是否适用于不同区域绩效特征？

- (A) 非常适用
 - (B) 适用
 - (C) 一般
 - (D) 不适用
 - (E) 非常不适用
6. 您认为当前企业的绩效考核体系是否与企业整体战略目标紧密挂钩?
- (A) 非常挂钩
 - (B) 挂钩
 - (C) 一般
 - (D) 不挂钩
 - (E) 非常不挂钩
7. 您认为企业现行绩效考核指标设置是否合理?
- (A) 非常合理
 - (B) 合理
 - (C) 一般
 - (D) 不合理
 - (E) 非常不合理
8. 您认为企业现行绩效考核指标能否够全面反映您的工作成果?
- (A) 非常能反映
 - (B) 能反映
 - (C) 一般
 - (D) 不能反映
 - (E) 非常不能反映
9. 您认为当前的绩效考核制度中, 各项考核指标的权重分配是否适当合理?
- (A) 非常合理
 - (B) 合理
 - (C) 一般
 - (D) 不合理
 - (E) 非常不合理
10. 您认为企业在对客户经理进行绩效考核时是否秉持了公平公正的原则?

- (A) 非常公平公正
- (B) 公平公正
- (C) 一般
- (D) 不公平公正
- (E) 非常不公平公正

11.您认为企业现行绩效考核周期设置是否合理？

- (A) 非常合理
- (B) 合理
- (C) 一般
- (D) 不合理
- (E) 非常不合理

12.您认为企业现行绩效考核评分标准是否清晰？

- (A) 非常清晰
- (B) 清晰
- (C) 一般
- (D) 不清晰
- (E) 非常不清晰

13.您认为企业现行绩效考核结果应用充分吗？

- (A) 非常充分
- (B) 充分
- (C) 一般
- (D) 不充分
- (E) 非常不充分

14.您认为企业绩效考核结对您的激励作用大小？

- (A) 非常大
- (B) 大
- (C) 一般
- (D) 小
- (E) 非常小

15.您认为当前企业的绩效考核结果是否恰当地体现在了薪酬奖励体系中？

- (A) 非常恰当
- (B) 恰当
- (C) 一般
- (D) 不恰当
- (E) 非常不恰当

16. 您认为企业现行绩效奖励分配是否合理？

- (A) 非常合理
- (B) 合理
- (C) 一般
- (D) 不合理
- (E) 非常不合理

17. 您认为现行的企业检查制度是否足够确保绩效考核结果得到充分合理的运用？

- (A) 非常充分
- (B) 充分
- (C) 一般
- (D) 不充分
- (E) 非常不充分

18. 您认为企业与客户经理就绩效考核结果沟通充分是否充分？

- (A) 非常充分
- (B) 充分
- (C) 一般
- (D) 不充分
- (E) 非常不充分

19. 您认为当前企业所设立的绩效考核结果申诉程序是否健全有效？

- (A) 非常完善
- (B) 完善
- (C) 一般
- (D) 不完善
- (E) 非常不完善

20.您认为企业当前的绩效考核结果申诉机制能否确保申诉得到实质性的回应与解决?

- (A) 非常确保
- (B) 确保
- (C) 一般
- (D) 不确保
- (E) 非常不确保

附录 B 访谈提纲

1. 您认为企业实施绩效考核的目的是？
2. 您对企业现行绩效考核方案的实施情况如何评价？
3. 您认为企业现行的绩效考核方案存在哪些问题？
4. 您认为企业现行的绩效考核方法在哪些方面有待完善？
5. 您认为企业现行的绩效考核指标设置哪些方面不合理？
6. 您认为企业绩效考核周期设置多久较为合适？
7. 您希望企业将绩效考核结果应用到哪些方面？
8. 您对当前企业绩效考核的奖励程度是否满意？如不满意，建议如何完善？
9. 您对现行干部绩效考核方案有哪些优化建议？

附录 C 考核结果申诉表

申诉人姓名		所在部门		岗位	
申诉事项					
申诉事由					
接待人			申诉日期		
申诉结果反馈			反馈人及日期		