

硕士学位论文

**MH 公司电子商务部员工绩效考核体系优
化研究**

**Research on Optimization of Staff
Performance Appraisal System of
E-commerce Department of MH Company**

学 科 专 业 工商管理 MBA（专业学位）

专 业 领 域 企业管理

作 者 姓 名

指 导 教 师

中 南 大 学

2021 年 10 月

中图分类号 F272.92
UDC 005

学校代码 10533
学位类别 专业学位

硕士学位论文

MH 公司电子商务部员工绩效考核体系优化研究

Research on Optimization of Staff Performance Appraisal System of E-commerce Department of MH Company

作者姓名

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

企业管理

研究方向

人力资源开发与管理

二级培养单位

商学院

指导教师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学
2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本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，除了论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，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年___月___日 日期：_____年___月___日

MH 公司电子商务部员工绩效考核体系优化研究

摘要:随着经济全球化不断推进，企业之间的竞争程度日趋激烈，特别是人才资源的竞争，企业对人力资源管理的重视程度越来越高，从而更好的开发和利用人力资源，在激烈的市场竞争中占得先机。在企业战略规划中人力资源管理占据了重要地位，对于企业管理者而言，绩效管理十分关键。虽然大多数企业都制定了相应的绩效管理制度，但绩效管理真正达到预期效果的企业却屈指可数。在企业经营管理过程中，如何科学有效的运用绩效管理，将绩效管理的战略引导作用充分发挥出来，这是现代企业亟需解决的问题。

本文将 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系作为研究对象，从公司的行业特点出发，综合运用访谈法以及调查问卷法，调查分析了 MH 公司电子商务部当前的员工绩效考核体系，充分挖掘出员工绩效考核体系方面存在的问题。比如：未有效运用绩效考核结果；绩效考核过程流于形式；未建立绩效反馈机制；绩效考核方式过于单一化；设立绩效目标的流程缺乏合理性；绩效管理的目的不清晰等。通过深入分析上述问题，得出问题产生的原因：员工误解了绩效考核管理，造成企业没有充分重视绩效考核管理；企业战略发展目标和绩效管理不相适应；员工绩效考核体系缺乏科学性与合理性；绩效考核管理与人力资源管理没能有机融合，空喊口号而不能达到预期目标。对于上述问题，本文从考核周期、考核方法、考核的指标体系等方面提出了 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系的改进方案，并对实施新方案的保障措施进行了阐述。

本文关于绩效考核管理的研究具有通用性及代表性，希望本文提出的优化策略措施对其他企业的绩效管理提供帮助和参考。MH 公司电子商务部要在竞争激烈的电商市场获得长期的发展，优化公司现阶段的员工绩效考核体系尤为重要。科学合理的绩效考核体系优化方案，可以有效地激发员工工作的积极性，促进公司的长期发展。

图 19 幅，表 26 个，参考文献 77 篇

关键词： 绩效管理；绩效考核；KPI；电子商务岗位
分类号： F272.92

Research on Optimization of Staff Performance Appraisal System of E-commerce Department of MH Company

Abstract: With the continuous advancement of economic globalization, the degree of competition among enterprises has become increasingly fierce, especially the competition for human resources. The more enterprises attach importance to human resource management, since the better development and utilization of human resources, the competition in the fierce market China takes the lead. Human resource management occupies an important position in corporate strategic planning. For corporate managers, performance management is very critical. Although most companies have formulated corresponding performance management systems, there are only a handful of companies whose performance management actually achieves the expected results. In the process of business management, how to use performance management scientifically and effectively to give full play to the strategic guiding role of performance management is a problem that modern enterprises urgently need to solve.

This article takes MH's e-commerce department's employee performance appraisal system as the research object, starting from the company's industry characteristics, comprehensively using interviews and questionnaires to investigate and analyze the current employee performance appraisal system of MH's e-commerce department, and fully excavating employees' problems in the performance appraisal system. For example: the performance appraisal results are not effectively used; the performance appraisal process is mere formality; the performance feedback mechanism has not been established; the performance appraisal method is too simplistic; the process of setting performance goals is not reasonable; the purpose of performance management is unclear. Through in-depth analysis of the above problems, the reasons for the problems are derived: employees misunderstood performance appraisal management, causing the company to not pay enough attention to performance appraisal management; corporate strategic development goals are not compatible

with performance management; employee performance appraisal system lacks scientificity and rationality ; Performance appraisal management and human resource management failed to integrate organically , chanting empty slogans and failing to achieve expected goals. Regarding the above problems , this article proposes an improvement plan for the employee performance appraisal system of MH's e-commerce department from the aspects of appraisal cycle, appraisal method, and appraisal index system, and expounds the safeguard measures for implementing the newplan.

This article's research on performance appraisal management is universal and representative. I hope that the optimization strategy measures proposed in this article will provide help and reference for other companies' performance management. For the e-commerce department of MH company to achieve long-term development in the highly competitive e-commerce market, it is particularly important to optimize the company's current employee performance appraisal system. The scientific and reasonable performance appraisal system optimization plan can effectively stimulate the enthusiasm of employees and promote the long-term development of the company.

Keywords: Performance Management; Performance Appraisal; KPI

Classification: F272.9

目 录

| | |
|--|-----|
| 摘要..... | I |
| Abstract..... | III |
| 目录..... | V |
| 第 1 章 绪 论..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究的目的及意义..... | 1 |
| 1.3 国内外的研究及发展现状..... | 2 |
| 1.3.1 国外绩效管理研究的发展现状..... | 2 |
| 1.3.2 国内绩效管理研究的发展现状..... | 4 |
| 1.4 研究内容、思路与研究方法..... | 6 |
| 1.4.1 研究内容..... | 6 |
| 1.4.2 研究思路..... | 7 |
| 1.4.3 研究方法..... | 8 |
| 第 2 章 相关概念与理论基础..... | 9 |
| 2.1 绩效管理的定义..... | 9 |
| 2.1.1 绩效..... | 9 |
| 2.1.2 绩效管理..... | 9 |
| 2.1.3 绩效考核..... | 10 |
| 2.2 绩效管理的理论基础..... | 11 |
| 2.2.1 强化理论..... | 11 |
| 2.2.2 权变理论..... | 11 |
| 2.2.3 期望理论..... | 11 |
| 2.3 绩效考核常用的工具和方法..... | 12 |
| 第 3 章 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系现状分析..... | 16 |
| 3.1 MH 公司概况..... | 16 |
| 3.2 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系的现状..... | 16 |
| 3.2.1 MH 公司电子商务部职责与岗位设置情况..... | 16 |
| 3.2.2 考核周期与考核流程..... | 23 |
| 3.2.3 考核内容..... | 24 |
| 3.3 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系中现存的问题..... | 25 |
| 3.4 MH 公司电子商务部现有员工绩效考核体系现存问题的原因分析..... | 32 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 第 4 章 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系的优化设计..... | 35 |
| 4.1 员工绩效考核体系改善的目标和原则..... | 35 |
| 4.1.1 目标设定..... | 35 |
| 4.1.2 设计原则..... | 35 |
| 4.2 员工绩效考核体系改善思路..... | 36 |
| 4.3 考核周期与考核方法改进..... | 37 |
| 4.3.1 考核周期调整..... | 37 |
| 4.3.2 考核方法优化..... | 38 |
| 4.4 绩效考核指标重设..... | 39 |
| 4.5 绩效反馈体系改进..... | 51 |
| 4.6 绩效信息收集机制..... | 52 |
| 4.7 绩效结果应用..... | 52 |
| 第 5 章 优化方案实施的保障措施..... | 58 |
| 5.1 员工绩效考核体系改善的保障措施..... | 58 |
| 5.1.1 创造绩效管理文化环境..... | 58 |
| 5.1.2 平衡组织绩效与员工绩效关系..... | 58 |
| 5.1.3 建立员工满意度调查制度..... | 58 |
| 5.1.4 信息系统优化..... | 59 |
| 5.2 优化后的员工绩效考核体系评价..... | 59 |
| 5.2.1 优化后的员工绩效考核体系的优势..... | 59 |
| 5.2.2 实施中可能存在的问题及应对措施..... | 60 |
| 第 6 章 结论..... | 62 |
| 参考文献..... | 64 |
| 附 件..... | 64 |
| 致 谢..... | 错误！未定义书签。 |

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景

随着经济全球化不断推进,各企业之间的市场竞争越来越激烈,如何在激烈的市场竞争中突破重围,是所有企业必须考虑的问题,人力资源管理是企业管理的核心关键,在企业发展中起到了至关重要的作用。与此同时,人们开始对人力资源管理中的绩效管理引起重视。在现代企业管理中,绩效考核管理的地位越来越重要,其影响企业的战略定位^[1]。

根据相关数据资料显示,各行业超过 87%的企业管理者对人力资源管理引起了高度重视,并将人力资源管理和企业战略发展目标结合在一起。虽然绩效管理在很多企业都得到了应用,但真正达到绩效管理目标的企业少之又少,多数企业制定的绩效管理目标都没有实现,绩效管理的理论价值与实践效果之间差异明显。根据美国学者对 300 名管理者的调查结果显示,认为公司绩效管理系统评价极其无效的人数占比为 32%,认为公司绩效管理系统评价极其有效的人数占比只有 4%^[2]。另一项对 180 家制造业企业的调查结果显示,认为绩效管理有效的企业占比为 25%^[3]。由此可以看出,企业在开展绩效管理的过程当中,暴露出了各种各样的问题:绩效考核管理具有盲目性,绩效考核管理体系缺乏定量化及规范化,绩效考核管理的标准缺乏客观性,绩效考核管理不够科学合理,绩效考核管理的主观因素太多。各种问题让企业管理者头疼不已,因此构建与企业发展实际相适应的绩效考核体系具有现实紧迫性,也是现代人力资源管理的重中之重。

我国目前电子商务行业发展迅速,影响线下实体行业,线上从业人员数量高速上升,电子商务企业规模越来越大。数据表明,我国 2019 年电子商务交易达到 10.63 万亿元。截止 2020 年 6 月,我国电子商务交易达到 9.4 万亿。我国已步入电商时代,所以优化 MH 电子商务部员工绩效考核体系能促使企业战略目标得以实现,让企业在竞争激烈的电商时代稳步发展。

1.2 研究的目的及意义

通过探讨分析国内外学者关于绩效考核管理的相关理论,对目前企业绩效考核管理存在的问题和不足,提出建设性意见和建议。进一步完善和改进 MH 公司电子商务部目前的员工绩效考核管理体系,将绩效考核管理的作用充分发挥出来,促使企业战略发展目标得以实现。本研究的目的如下:

第一,增强企业的核心竞争力。企业存在必然有存在的意义,企业成功也不是偶然,而是必然。在激烈的市场竞争中,企业要想战胜对手,就必须让自己拥有足够强大的核心竞争力,有效运用绩效考核管理能够促使企业核心竞争力得以

提升。从制定绩效考核计划到选择评价指标，绩效管理过程其实是对企业竞争力进行分析的过程。与此同时，如果企业核心能力发生改变，需要通过绩效考核指标来进行调整，与组织发展实际相匹配。

第二，对企业实现战略发展目标能起到促进作用。绩效管理有利于组织实现战略目标，组织目标为企业整体战略提供服务，依靠绩效管理来细分企业的总体目标。自上而下让企业战略发展目标得以实现。从绩效考核管理手段来看，平衡计分卡（BSC）的运用十分广泛。平衡计分卡所有指标都涵盖了激励因素及绩效驱动，对企业利益相关者进行激励，使得评价与需求结果相一致。

第三，为其他企业的绩效管理提供经验和借鉴。在广东、珠海等地区，民营企业 and 三资企业非常多，企业发展良莠不齐、差异极大，一方面企业内部的人员流失率高，另一方面存在招工难的现象，表明企业的人才吸引力不足。这是长期以来困扰企业的难题，表面上看是工资水平低、员工的收入与回报不成正比，其实就是企业的绩效考核管理体系不够科学合理，由此可以看出，绩效管理问题已经成为了制约企业发展的一个瓶颈。所以，本文提出相应的优化策略措施，为同类企业的绩效管理提供经验借鉴。

1.3 国内外的研究及发展现状

1.3.1 国外绩效管理研究的发展现状

20 世纪 70 年代，Aubrey Daniels 提出了绩效考核管理的概念，科学的流程、完善的制度以及不断优化的业务，这种良性循环模式提高了管理效能。此后续绩效考核管理的应用越来越广泛，早期从公务员管理体系、军事管理体系到现今成为人力资源管理体系，不断地提高应用层面^[4-5]。

企业刚开始运用绩效管理时，主要用于绩效考核。从劳动生产率到目标管理，然后对各种考核方法进行有机整合，形成了相应的绩效管理体系，国外学者对绩效管理进行了大量研究，研究成果丰硕。在同一时间，大量的理论和实证研究结果也出现在绩效管理领域。

Robbins（1986）认为，在企业管理中绩效管理被作为一种有效的工具，绩效评估能反映实际工作中的状态，可被管理者用作奖罚的参考，绩效考核对员工工作积极性起到良好作用^[18]。Jerome 和 Sander（2011）研究发现，对员工工作的动机的认知和优化其工作环境，可提高员工的工作效率并促进企业绩效的提高。^[23]。Nut Naha Abu Manorial（2012）认为，员工工作的积极程度、企业文化建设对绩效考核产生影响^[24]。Sabet（2017）表示工作态度、员工学历、管理者的态度对员工工作绩效有影响^[25]。Sefer G. Hande 和 Sudi A.（2016）等人认为，管理是系统且完整的过程，企业管理者应加大执行力度，有效发挥绩效评估、绩

效规划和绩效发展的阶段性功能,以兑现企业管理的有效资源^[26]。Wayne Cascio (2012)认为绩效管理作为一种促进企业战略发展的高效的管理方法,应是制定关键绩效指标时的导向与基础^[27]。Gone D (2014)提出战略绩效管理理念,认为应将绩效管理上升到企业战略层面,而不仅仅是关注员工短期的绩效考核。此后,越来越多的学者意识到这一观点对企业战略发展的引领作用^[28]。Luis & Gomez-Mejia (2016)认为绩效考核和相应的奖励机制对员工绩效的提升是有促进作用的,而反馈则是推动绩效提升的有力方法,在实施绩效考核过程中应该有明确的和可实现的指示,说明要完成的任务、预期目标以及绩效达成与预期结果的对比反馈^[29]。Pamenter Fred(2000)认为,在企业中绩效管理要发挥督促职能,重视员工的发展与进步,实现绩效的改善^[30]。Mireia Valverde(2008)提出,员工工作的熟练度直接影响绩效,影响劳动成本^[31]。Garry D.Bruton(2013)研究表示,分析了企业核心员工与外围员工对企业绩效水平的影响,以数据为证分析了二者的差异及对绩效考核的影响^[32]。

19世纪至20世纪初,Taylor在“经典管理”理论中提出“工作固定原则”,将考核指标确定为劳动生产率,建立作业标准来提升劳动生产率,这种方式显著提升了管理效能,但暴露出缺乏人性化管理的问题。后来Carnegie Mellon等学者从人的心理特征出发,进行了“人性化”的研究评估,将完全“主观”的判断对员工进行分级和评价,然后,为了克服“人性化”的局限性。“人-人”评估,20世纪30年代初期,Mayo提出了人类行为科学理论,对“人性化”的绩效考核管理起到了补充作用。其中,Maslow的“人类需求层次理论”也发挥了重要作用。

美国学者Peter通过研究后提出了目标管理法,目标管理让管理方式发生了根本变化,从以往的管理者控制下属转变成共同制定任务目标,然后达成目标,提高了下属的积极性和主动性,这种管理方式使得管理者通过自我控制来实现,也就是自我评价,而不是来自于其他人的评价。Drucker阐述了目标管理的概念,目标管理就是基于目标的管理^[6]。任何企业都是一个统一整体,不同企业成员为企业做出了不同贡献,但他们的贡献目标必须是一致的,他们朝着相同的方向努力,通过有机整合进而形成整体绩效。

随后,“360度反馈评价(360°feedback)”应运而生,对评价信息进行全面收集,实现反馈评价信息的集中化。这种方式虽然减少了上级对下级评价的片面性和主观性,但却扩大了问题范围。

基于此,David Norton和Robert Kaplan等学者建立起了“平衡计分卡(Balance scorecard)”,人们可根据企业经营的财务指标数据,对其业绩情况进行评价。但在具体实施过程中,平衡记分卡依然存在诸多问题,比如收集各种数据,过程比较复杂,缺乏中心化等。Thomas. Ng 和 Martin Skitmore (2014)建立了分包

商的平衡计分卡评价模型,该模型的指标设计以准确性和透明性为原则,使分包商能达到客户的要求和保证施工安全,提高绩效评估决策可靠性^[33]。H.I.B. Saraiva 和 M.C.G. Alves(2015)研究了平衡计分卡在葡萄牙企业近 20 年的使用,分析并以图文的形式进行梳理,直观的展示了平衡计分卡在葡萄牙的应用^[34]。Neda Jalaliyoon(2014)研究了工业企业使用平衡计分卡的情况,分析现状并设计了 12 个步骤:团队组建、下达任务、选择战略目标、确定平衡计分卡的范围、确定成功要素、排序内容、建立流程、设立指标、明确战略目标、排列主表、计算百分比、确定业绩指标^[35]。Hansen(2016)研究了平衡计分卡在绩效评价体系的应用。认为该举措可将短期和长期的举措来整合社会、伦理、环境三个方面,来平衡财务与非财务之间的状态^[36]。Galankashi(2016)分析并结合了平衡计分卡和模糊层次分析法,建立了新的模型,通过该模型来筛选汽车行业的供应商,并建议将平衡计分卡纳入战略工具^[37]。

此后,学者们通过研究又提出了关键绩效指标(KPI),对以往评价方法起到了补充作用,这种评价方法在国内得到了广泛运用。这种方法侧重于对关键影响的几个考核指标性能,以确保员工的绩效与内部和外部客户的价值连接,共同服务于实现客户价值。绩效指标必须具有关联性,与企业战略发展目标、部门任务目标及个人工作任务目标密切相关,促进企业核心竞争力快速提升。P. Gaillard(2016)解释了关键指标,提出关键指标的设定需要综合战略目标和行业的实际情况。结合企业的战略目标、财务目标、员工岗位特征来设置关键指标,将关键指标作为员工的考核指标,以激发员工的积极性,提高员工的能力,推动企业的发展^[38]。Jesus Peral,Sarel Lavy 和 M.Ishaq Bhatti(2016)提出,关键指标的设定,需要综合员工和服务对象的意见,使管理者更了解企业的发展方向,优化 KPI 考核体系,提升企业员工的素质^[39]。Natalia Krzyżaniak BPharm Sci(2018)提出,关键指标应该考虑关键和全面,结合发展、学习、财务指标等,研究出适合企业发展的道路^[40]。

1.3.2 国内绩效管理研究的发展现状

我国绩效考核工作的发展历史并不长,基于国情,我国的绩效考核认知仍处于较浅的层次^[7]。绩效考核是人力资源管理的重要内容,国内学者对绩效考核管理进行了大量研究,并取得了一定的研究成果。罗中(2014)提出,针对组织,绩效考核是反映组织完成任务的情况,针对个人,绩效考核是上级和平级对自己的任务完成的评价^[19]。王俊丽(2011)提出,绩效考核是企业管理必要的部分,其在企业的管理中起重要作用,能提高企业员工的素质^[20]。龚莹莹(2012)提出,企业应该根据自身的战略目标及部门分工,从实际出发,设置绩效考核指标和选

择考核方式^[21]。彭敏(2017)认为,员工的绩效变化是一个长期的过程,管理者应该用长远的眼光去看待绩效成绩,制定相应的奖罚措施^[22]。

关于平衡计分卡的研究,赵敏(2016)认为,合理运用平衡计分卡可使企业清晰其状况,解决其问题,改善其现状,实现其战略目标^[41]。王文贤(2018)以电子商务平台作为研究对象,提出了评价模型,直观地展示了绩效考核的结果,保证企业的稳步持续发展^[42]。郭伟(2016)应用平衡计分卡总结出企业绩效管理有效性,分析企业的现状,构建出相应的绩效考核体系^[43]。许娅楠(2018)以国有企业为研究对象提出,利用平衡计分卡模型完善企业的战略目标,使绩效评价体系为企业战略目标服务^[44]。史金波(2017)以具体的企业为对象,研究其现状,主要以平衡计分法的考核体系,分解了企业的战略目标,搭建了考核体系,为同类企业提供了参考帮助^[45]。

关于关键绩效指标的研究,冯钰(2018)提出为科协系统构建以关键绩效指标为核心的绩效管理体系,能够提高其管理水平^[46]。李娜(2017)提出,从企业的实际出发,以关键绩效考核指标作为部门、岗位绩效考核指标,能构建有效的绩效管理体系^[47]。孙鹏程(2018)研究了关键绩效指标考核法在企业中运用,提出在其实施过程中应该注重价值趋向、目标和保障措施,认为这三者具有重要意义,考虑企业的实际情况,适当去除关键绩效指标中的一些无用之处,使企业向前发展^[48]。

国内的绩效管理起步较晚,多借鉴国外已有的研究成果,改进实际应用,但从实施效果来看,还不是很好,存在绩效指标等诸多问题。绩效指标难以测量;不管过程只管结果;绩效考核偏向于形式主义等,解决这些问题任重而道远。不管是从公司整体业绩来看,还是从部门业绩来看,业绩指标都非常好,但企业经营却陷入了困境。公司战略未贯彻落实,制约了其可持续发展能力,主要原因是公司战略与公司业绩脱轨。绩效考核体系需要与企业的薪酬体系建设、培训体系建设、企业文化建设等联系起来,构建企业战略发展和绩效考核体系的一体化,以提高企业的竞争力^[8]。在大多数人看来,绩效考核只是人力资源管理的工具,是一种“控制”方法。”但通过实践证明,绩效考核对企业发展而言十分关键。现实中被当做重要的“战略实施工具”。绩效考核的关键作用是实现了企业战略目标的有机转变,将其转化成可量化指标,进行层层分解,最终分解成部门及个人目标,实现公司绩效与战略的高度统一。通常,在人力资源管理期刊中,绩效评估研究被视为一个专栏。对企业的绩效考核经验及人力资源管理方式进行阐释分析,为本文研究提供了一定参考。

1.4 研究内容、思路与研究方法

1.4.1 研究内容

本文首先对 MH 公司电子商务部绩效管理的实际情况进行了分析,并利用先进的绩效管理工具和理论,根据找出问题、研究问题、解决问题的逻辑,找出目前 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系中存在的问题,在此基础上,对 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系进行了优化改进,并提出促进改进方案落地实施的保障措施。最后,针对优化改进后的员工绩效考核体系,进行可行性分析,对员工绩效考核体系的后续研究进行展望,进一步完善其不足之处。

本文主要内容:

第一部分是绪论,介绍课题背景、研究意义、阐述国内外研究现状,说明论述方法和论题架构。

第二部分是理论基础,阐述绩效考核理论,为课题建立理论基础。

第三部分是企业现状分析。以 MH 公司电子商务部为对象,介绍其组织架构,分析其员工绩效考核体系现状,利用问卷调查法分析目前的一些问题。

第四部分是优化方案,结合公司实际,依据平衡计分卡和关键绩效指标法等来优化本企业的员工绩效考核体系。

第五部分是 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系优化实施的保障措施。

第六部分是结论,概括 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系设计思路,说明本文成果。

1.4.2 研究思路

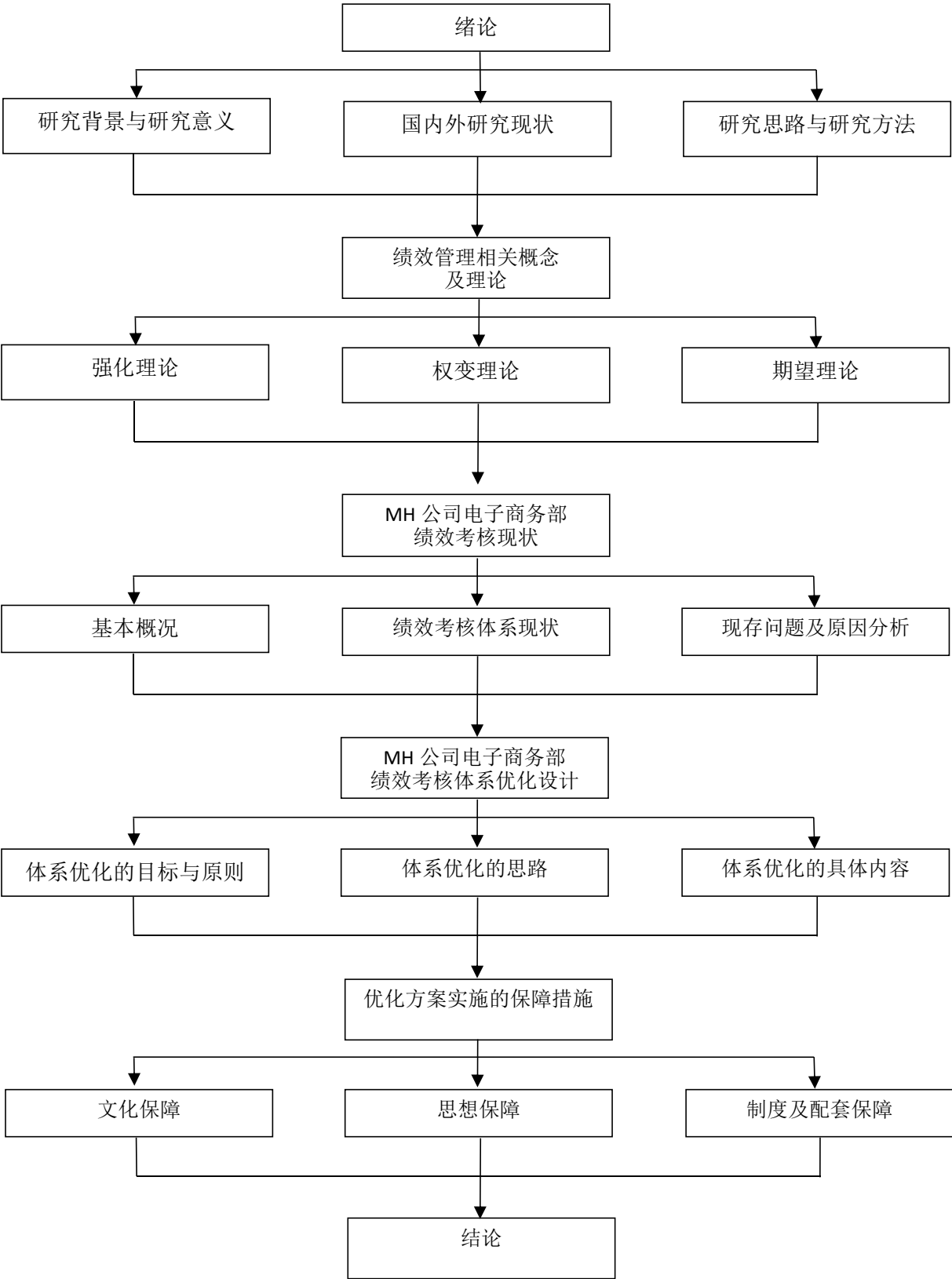


图 1-1 技术路线图

1.4.3 研究方法

本文将采取文献研究法、案例分析法、问卷调查法展开研究。

（1）文献研究法指通过搜集相关的学术论文、学术期刊以及专著等理论文献，仔细查阅、归纳有关文章，来为本文提供强有力的理论支持。

（2）案例分析法指本文将以 MH 公司为研究对象，对其现行电子商务部的员工绩效考核体系进行了深入的研究，并提出改进方案。

（3）问卷调查法指的是针对研究主题设计问卷，并向研究对象的部分人员发放问卷，总结归纳出 MH 公司电商部绩效考核体系的现存问题。

第 2 章 相关概念与理论基础

2.1 绩效管理的定义

2.1.1 绩效

绩效可分为三个层次：组织、群体和个人。员工绩效，是指员工行为对工作绩效和工作成果的影响，它反映了员工对组织贡献价值的大小。对于组织而言，绩效是工作效率、工作质量及工作数量的总和；从员工的角度来讲，绩效是上级对其工作完成情况的评价^[9]。

2.1.2 绩效管理

Enterprise Performance Management 由 Gartner Group 提出，“它是企业绩效管理的英文，简称 CPM，有的公司称为 BPM（Business Performance Management），有的公司称为 EPM（企业绩效管理），无论哪种方式，它们实际上都是同一个概念”^[10]。在现代企业制度中，绩效管理占据了重要地位，是增强企业核心竞争力的有力手段，是企业生存与发展的重要保障，同时也是人力资源管理的核心内容。绩效管理与其他各方面密切相关，并占据了中心位置。

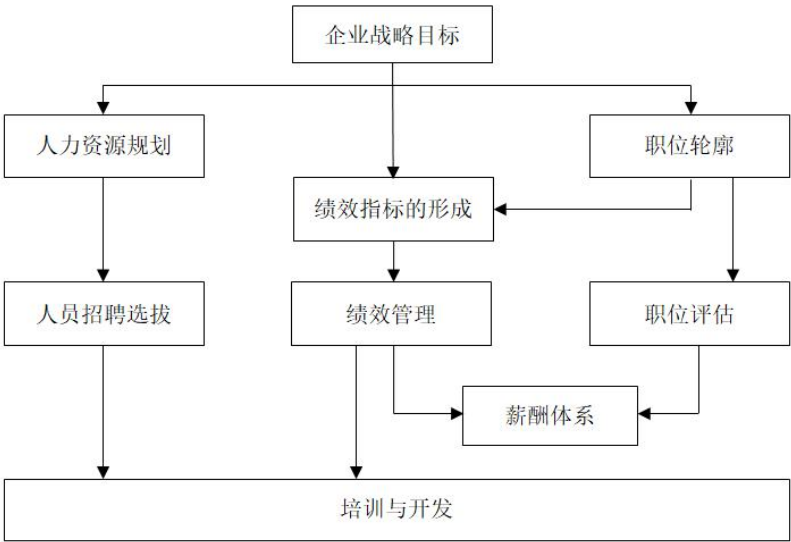


图 2-1 人力资源管理系统

有效的绩效管理应该是一系列活动的连续循环、完整的系统、完整的流程，并符合科学管理所倡导的 PDCA 原则。如下所示。

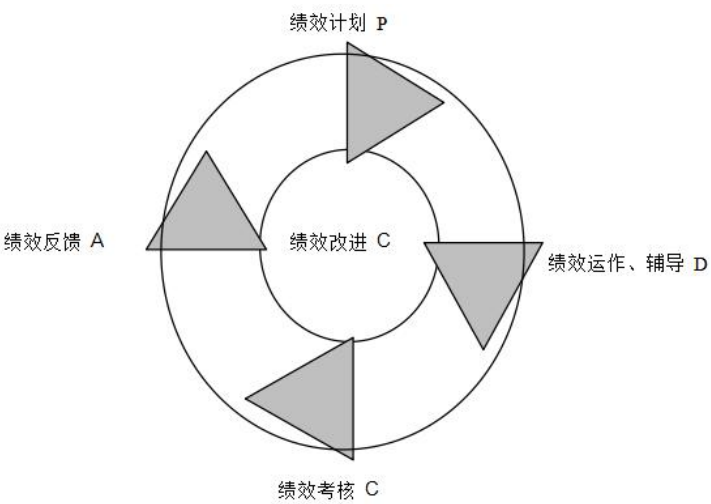


图 2-2 绩效管理循环系统

并且，必须让绩效管理形成闭环，才能确保结果的可控性与可靠性，在此基础上进行持续改进和优化。形成持续控制-持续反馈-持续改进的良性循环，进而促使绩效提升。

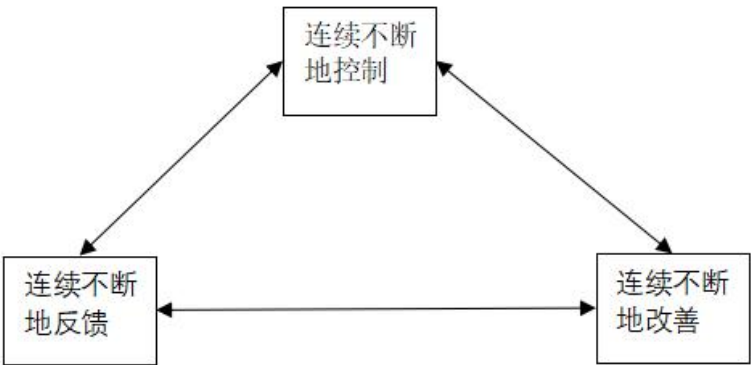


图 2-3 不断提升的绩效管理循环

2.1.3 绩效考核

绩效考核对象包括企业全体员工，将定量分析与定性分析有效结合起来，科学客观的对员工工作实绩与行为结果进行价值评估^[11]。如今企业发展的核心关键在于人才，绩效考核体系会对员工稳定性产生直接影响，绩效考核是绩效管理的关键^[12]。

对于绩效考核与绩效管理，我们可将绩效考核认为是绩效管理的部分内容，绩效考核是绩效管理的手段之一。二者的主要区别如下：

表 2-1 绩效管理与绩效考核的主要区别

| 绩效管理 | 绩效考核 |
|--------------|---------------|
| 一个完整的管理过程 | 管理过程中的局部环节和手段 |
| 解决问题 | 事后算账 |
| 注重结果和过程 | 注重结果 |
| 侧重于信息沟通和绩效提高 | 侧重于判断和评估 |
| 双赢 | 成或败 |
| 伴随管理活动的全过程 | 只出现在特定的时期 |
| 事先的沟通与承诺 | 事后的评估 |
| 关注未来的绩效 | 关注过去的绩效 |

2.2 绩效管理的理论基础

2.2.1 强化理论

所谓强化，其最基本的形式，是指一种行为在未来会重复发生的肯定或否定的后果（报酬或惩罚）。因此，换句话说，从一开始就应该关注团队合作和团队结果。为了实现工作的平衡，各级各领域管理人员的目标不仅要考虑短期目标，还要充分考虑长远目标。并且目标设定应包含有形目标和无形目标，其中无形目标包括：员工态度与成就、公共责任、员工培训与组织等，否则可能会与实际发展相冲突，它使我们可以使用自我控制管理而不是他人管理。绩效考核不仅是一种规则，更是一种方法。在很多欧美大型企业，已实现目标管理系统化。目前我国很多企业从自身实际出发，引入了目标管理方法，建立健全了绩效考核为核心的管理方法。

2.2.2 权变理论

权变理论作为西方管理学者在二十世纪六七十年代形成的一种理论，主要代表是美国著名的管理专家 Fred.Luthans。它认为管理环境是自变量，管理层采取的措施是因变量。它允许管理者控制自己的成就。自控意味着更强的动力：做好事的愿望而不是敷衍，意味着更高的成就目标和更广阔的视野。管理者必须对自己提出高要求、高标准。自我控制和目标管理与企业各层级人士相适应，并且适用于不同规模的组织。把客观需要转换成目标，基于自我控制得以实现。

2.2.3 期望理论

期望理论是由美国心理学家 Victor H. Vroom 提出的。根据期望理论，激励员工，期望必须明确；(1)工作可以提供他们真正需要的东西；(2)他们想要的与业绩有关；（3）只要努力，就能得到想要的结果。企业正常经营要求所有工作

必须服务于战略发展目标，特别是企业管理者，必须对企业经营成果足够重视，衡量管理者贡献度的重要依据是自身成就。因此，管理者必须充分认识到企业对他的期望和要求，否则可能会失去方向感，将时间精力浪费在无意义的事情上。另一方面，上级领导必须对下属期望进行充分了解，下级必须知道他们需要负责的方面，所有经理必须对自身目标进行明确。这些目标明确了部门应该完成的任务及成就，以及应该为其它部门达成目标应该提供的帮助。并且，还应对本部门达成目标时希望其它部门达成什么样的目标进行说明。

2.3 绩效考核常用的工具和方法

在人力资源管理中存在很多绩效考核方法。其中非系统性绩效考核包括：锚定法、360 度绩效反馈法、关键事件法、行为观察法、量表评价法及员工比较法等；系统性绩效考法包括：关键绩效指标法（KPI）、360 度考核法、平衡计分卡法（BSC）以及目标管理法（MBO）等。系统的绩效考核法如表 2-2 所示：

表 2-2 系统的绩效考核方法

| | | |
|----------------|----|---|
| 目标管理法 (MBO) | 定义 | 目标管理是管理程序，它要求企业的各级部门主管与员工一起协商制定工作目标，并明确个人职责。企业把部门和个人的责任和目标作为组织绩效和个人绩效考核的标准。目标管理是较为全面的管理系统，它把多个关键的管理活动系统的结合起来，把组织目标和个人目标结合起来，高效地实现目标 ^[16] 。 |
| | 优点 | 目标管理法能直观的呈现员工的工作内容，评价结果直观准确，误差较小，可作为绩效反馈和辅导的依据。员工参与了目标管理的过程，所以能提高员工工作的积极性，提高其责任心。目标管理的职责分工明确。从部门到个人，从上级到下级，所以利于工作的落实和目标的实现。 |
| | 缺点 | 目标管理法对员工的工作目标及责任进行了设定，由于员工的工作目标并不是统一的，因此部门与部门之间、员工与员工之间很难进行横向比较。不能作为日后晋升的依据。 |

表 2-2 系统的绩效考核方法(续表)

| | | |
|-----------------|----|--|
| 关键绩效指标考核法 (KPI) | 定义 | 关键绩效指标考核法对绩效的评估分为 8 个关键指标。8 个关键指标被设为评估标准,员工的绩效以这 8 个指标作为参照。关键绩效指标考核法是目标管理法和帕累托定律的一定程度上的结合。关键绩效指标法在我国的企业绩效考核管理中广泛应用 ^[13-14] 。 |
| | 优点 | 有明确的目标,可有利于实现公司的战略目标;关键绩效指标考核法把企业战略目标从上到下的分解,让员工的绩效行为与公司的目标要求的行为保持一致,可以有效的实现公司的战略目标;有目的性地分解指标,公司战略目标等同于员工个人绩效目标的总和,如果所有员工都实现了个人绩效目标,意味着公司战略目标得以实现,实现公司与个人双赢 ^[17] 。在关键绩效指标考核法中提出了客户价值概念。企业应对实现客户价值引起重视,企业生产经营应坚持以市场为导向,确保组织利益与个人利益相一致。 |
| | 缺点 | 在实践过程中,难以界定关键绩效考核指标。关键绩效考核指标通常是定量化的,这些定量化的指标能否有效的作用于企业绩效,若无专业的手段和工具是很难判断的。过度地依赖考核指标,而不考虑其他弹性因素,会使得考核机械化,考核结果会受到质疑;关键绩效考核指标并非对所有岗位都适合。 |
| 平衡计分卡 (BSC) | 定义 | 卡普兰建立了平衡计分卡。它由内部运营、学习与成长、客户和财务 4 个考核维度组成。平衡计分卡对企业的运营和绩效管理起到积极性的作用。世界上 70%的前 500 强的企业都在运用平衡计分卡。 |
| | 优点 | 平衡计分卡能够分解企业宏观的、抽象的战略目标。把企业战略目标细化成具体化的可测性指标。平衡计分卡考虑了内外部客户、财务等因素。相互结合了长期利益与短期利益。 |
| | 缺点 | 平衡计分卡在实施过程中工作量较大,在初期推动和操作时较为复杂。对企业的操作人员有较高的素质要求;由于平衡计分卡庞大的系统,很难在短期内看到其对企业战略的有效作用。并且对个人考核不能起到有效性作用。 |
| 360 度考核法 | 定义 | 360 度绩效考核法又被叫做全方位考核,这种考核方法在实践中得到了广泛应用,常用于中层以上员工的考核,它拥有多元化的评价维度。它从不同维度呈现员工的工作行为,并对这些工作行为进行分析和评估。它的评价包括上下级、同级、客户之间的评价还有自我评价 ^[15] 。 |
| | 优点 | 360 度考核法能够有效地避免传统绩效考核中考核者的主观因素影响,传统的考核制度是上级考核下级,容易产生个人偏见、光环效应等考核盲点现象;多维度多角度多层次的考核能够获取更准备的信息,能够全面的获取反馈信息,对被考核者能力提升提供辅助。 |
| | 缺点 | 360 度考核法需要耗费更大的时间成本,也可能成为少数员工的情绪发泄工具,评价不真实,某些员工可能会公报私仇。考核培训的工作难度较大,考核成本高,可能达不到预期的价值。 |

非系统绩效考核方法比较如表 2-3 所示, KPI 与其他传统绩效考核的区别如表 2-4 所示:

表 2-3 （非系统）绩效考核方法比较

| 考评方法 | 优点 | 缺点 |
|-------------|---|---|
| 雇员比较法 | 成本低；好学；评定所花费的时间及精力少；避免了宽厚性误差；容易做出雇佣决策 | 评分标准模糊；主观性过大；未能说明员工需要什么；不能公平地对不同部门的员工做比较 |
| 尺度评价法 | 实用；成本低；HR 能很快开发；实用于组织中的全部或大部分工作 | 准确性不够；不能有效地指导行为；不利于负面反馈； |
| 行为观察法 | 有效地指导员工的行为；有利于监控员工的行为；有利于反馈； | 需花费大量的精力和时间；每一种工作都需要一种单独的工具；除非一项工作有许多任职者，否则成本很大，不实际； |
| 关键事件法 | 有理有据；若及时反馈，可提高员工绩效；成本很低； | 有积累小过失之嫌疑；不可单独作为考核的工具； |
| 360 度 绩效反馈法 | 比较公正、公平；加强了部门间的沟通；人事部门据此展开工作较容易； | 工作量太大，成本较高；个人好恶的因素不可避免；可能因考核而产生冲突的可能性加大；大范围地适用，可能性不大； |
| 行为锚定法 | 有效指导雇员行为；有利于雇员的反馈；等级的标准很具体、很明确；种种工作要素比较独立，不相互依赖；具有较好的连贯性和可靠性； | 花费大量的精力和时间；成本大；被评估者的行为可能处于量表的两端； |

表 2-4 KPI 与其他传统绩效考核

| | 基于 KPI 的绩效考核体系 | 传统的绩效考核体系 |
|----------|---|--|
| 假设前提 | 假定人们会采取一切必要的行动努力达到事先确定的目标 | 假定人们不会主动采取行动以实现目标；假定人们不清楚应采取什么行动以实现目标；假定制定与实施战略与一般员工无关； |
| 考核的目的 | 以战略为中心，指标体系的设计与运用都是为组织战略目标的达成服务的； | 以控制为中心，指标体系的设计与运用来源于控制的意图，也是为更有效地控制个人的行为服务； |
| 指标的产生 | 在组织内部自上而下对战略目标进行层层分解产生； | 通常是自下而上根据个人以往的绩效与目标产生的； |
| 指标的来源 | 基于组织战略目标与竞争要求的各项增值性工作产出； | 来源于特定的程序，即对过去行为与绩效的修正； |
| 指标的构成与作用 | 通过财务与非财务指标相结合，体现关注短期效益，兼顾长期发展的原则；指标本身不仅传达了结果（“what”），也传递了产生结果的过程（“how”） | 以财务指标为主，非财务指标为辅，流利对过去绩效的考核（“what”），且指导绩效改进的出发点是过去的绩效存在的问题，绩效改进行动与战略需要脱钩； |

一般情况下，现代企业会采用系统的绩效考核方法与非系统的绩效考核方法相结合。如在设定 KPI 指标时，会结合关键事件法来提取岗位的关键绩效指标。

第3章 MH公司电子商务部员工绩效考核体系现状分析

3.1 MH公司概况

MH公司1992年诞生于香港，MH公司始终专注沙发、床垫及智能家居领域，先后在新加坡和香港上市，2017年，MH公司市值突破三百亿港元，位居全球家居上市公司市值前列，并率先入选沪港通和恒生指数成分股，成为集研发、制造、销售和服务于一体的大型跨国智能家居企业。作为全球实力雄厚的功能沙发、床垫等家具供应商，MH公司拥有现代化的制造和物流体系，并在中国广东、江苏、天津、重庆、北欧波兰、立陶宛、爱沙尼亚、乌克兰以及亚洲越南建立十二大生产制造基地，为全球消费者带来健康、舒适、超值、时尚的家居。通过遍布四大洲的货运物流网络，每月数以千计的货柜，上万套产品顺利出口到世界各地，将服务快捷地送达千家万户。在中国，MH公司已形成覆盖30个省、自治区和直辖市，超过2600家专卖店的网络，自建强大物流配送体系提供快捷上门送货服务，每天为千家万户带来健康舒适的沙发、床垫和智能家居。秉承为千家万户带来健康、舒适、超值、时尚的家居使命，MH公司整合全球优质资源布局大家居战略，现有芝华仕、头等舱、尼科莱蒂NICOLETTIHOME 3大品牌8大系列，并利用智能化、互联网+、大数据等为企业技术创新提供支撑，与世界IT巨头微软联合开发信息化系统，全方位推动智慧门店，为用户构建完善的线上线下一体化解决方案。

这些年，MH公司电子商务部对员工绩效管理工作引起了高度重视。以前是偶尔开展培训，而现在制定了相应的培训制度。2020年，公司与高校共建了培训中心，通过开展一系列教育培训活动，为公司输出人才；培训课程讲师包括：高校教授、企业高级技工、社会知名培训讲师等，企业定期组织员工参与培训活动，在公司内部形成了浓厚的学习氛围。MH公司与多个国际化家居公司达成合作，MH公司现已在全球设立22个地区分部，200余家分支机构，横跨欧美、亚澳等核心经济区域，营销网络横跨亚、美、欧、澳等核心经济区域，产品已畅销近100个国家和地区。

3.2 MH公司电子商务部员工绩效考核体系的现状

3.2.1 MH公司电子商务部职责与岗位设置情况

电子商务部门主要对线上交易、物流可靠性、产品质量等负责，并负责客诉案件的处理工作。综合使用网络防火墙、信息加密、失败处理、硬件冗余及并行计算等技术手段，为客户提供安全可靠的交易环境。整个电商运营管理就是一个

团队，各个部门就是一个小团队，可以使用日事清进行管理操作，达到顺畅的工作协同，沉淀工作数据，打造团队的知识、数据系统，提升工作效率等目的。

MH 公司电子商务部具体组织架构如下图所示：



图 3-1 MH 公司电子商务部组织架构图

MH 公司电商部实际共 531 人，其中，各组的人员配置和主要岗位如下表所示：

表 3-1 MH 公司电商部人员配置

| 组类 | 商品组 | | 设计组 | | 运营组 | | 导购组 | 售后组 | 供应链组 | | | | | 后勤支持 |
|------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|------|---------|----------|
| | 开发组 | 基础运营 | 页面设计 | 内页设计 | 店铺运营 | 品类运营 | | | 跟单 | 计划 | 供应商管理 | 品质 | 系统 | |
| 人数 | 10 | 15 | 40 | 40 | 20 | 30 | 200 | 90 | 20 | 20 | 10 | 10 | 4 | 18 |
| 主要岗位 | 产品设计师 | 资料专员 | 创意设计 | 素材设计 | 店长 | 新品运营 | 导购经理 | 售后经理 | 自制跟单专员 | 自制计划专员 | 外购管理 | 自制品管 | 系统对接专员 | 人力资源 |
| | 产品配色师 | 数据专员 | 平面设计 | 店铺设计 | 策划经理 | 老品运营 | 导购组长 | 售后 | 外购跟单专员 | 外购计划专员 | | 外购品管 | 系统开发部专员 | 行政助理 |
| | 软装搭配师 | 品类主任 | 空间设计 | 短视频剪辑 | 商务经理 | 各品类运营 | 导购培训师 | 专属客服 | 跟单经理 | | | | | 培训经理 |
| | | | 3D 设计 | 视频拍摄 | 推广经理 | 推广经理 | 导购 | 退换货专员 | | | | | | 行政营销规划经理 |
| | | | 跟拍师 | | 运营经理 | | | 索赔专员 | | | | | | 索赔专员 |
| | | | 设计经理 | | 渠道经理 | | | 维修专员 | | | | | | 维修专员 |

具体职责与岗位设置如表 3-2 所示：

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|----|---|--|-----------------|
| 总监 | 负责 MH 公司电商部的内外资源的从内到外、从上到下整合，组织 MH 公司电商部战略目标决策及监控，协调运营团队整体工作。 | 负责 MH 公司电子商务部的整体线上渠道运营管理、战略决策及运营计划监控的运营管理和经营规划岗位。结合实际给出业务发展方向。设定具体运营目标、落实方法，跟进落地;带领团队一起完成目标;协调各部门的沟通、合作，优化 MH 公司电商部。 | MH 公司电子商务部整体运作。 |

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置（续表）

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|------------|--|--|---|
| 商品运营经理 | 通过对店铺商品的一系列运营动作来维护作为销售基础的商品销售；清晰规划店铺商品定位，提高日销 活动项目的可持续执行性；保证商品产销准确性与及时性，提高店铺销量。 | 商品规划、上新、开发工作、商品布局、陈列工作、数据分析、备货、评价管控、店铺后台商品维护。 | 店铺后台所有商品上下架与编辑操作、商品规划布局与定价、备货数量制定。 |
| 导购经理（客服经理） | 保证导购工作有序执行，优化内部流程，提高导购咨询转化率。 | 团队管理、日常工作安排、导购培训。 | 所有无法处理的问题进行汇总统计并提交给上级、对其他模块不配合工作的情况进行统计上报、协助上级领导及前端做好内部流程优化及体系建立。 |
| 跟单经理 | 负责天猫订单的发货、逾期、拨备跟进；跟单业务流程的梳理与指导；跟单日常任务的分配与抽查；绩效与岗位职责、绩效考核方案的制定与宣贯；各种会议的组织统筹与指点。 | 发货与统筹工作、负责跟进天猫及其他平台订单的正常发货；负责货物跟踪表的提交及异常反馈责任部门；负责处理拨备及逾期的订单；负责跟进天猫后台的核销数据；根据天猫订单联系生产部下生产订单；负责物流的招标、管理及洽谈工作；跟进领导分配任务。 | 负责对本部门的拨备、逾期、以及对各个平台的发货。 |
| 渠道经理 | 全面负责 MH 家具的淘外平台的业务，包括目标的达成、日常运营、平台关系处理、梳理渠道产品及商品体系等，在淘外平台宣传 MH 家居品牌，扩大 MH 家居市场影响力。 | 负责各平台全年销售目标的达成、电商的渠道拓展，商务谈判及合同签订事宜、电商渠道年度营销规划、电商渠道各平台年度商品规划及上架、负责与天猫平台沟通协调产品及价格问题，与专属客服、售前客户、负责电商渠道活动过后分析及改进。 | 活动方案制定及执行、对渠道产品，策划，设计，售前，售中售后进行监督、协助本部门领导做好日常办公事务。 |

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置 (续表)

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|--------|---|--|--|
| 设计经理 | 根据部门战略和要求,准确传达品牌形象,更好的完成产品呈现,提高点击转化率,店铺持续优化。主持设计部的日常工作,组织并实施设计部人员的日常管理工作。考核部门内部员工的业绩、态度和潜力,建设优良的设计团队。 | 负责主持设计部的日常工作,并向总监、公司领导汇报日常工作,执行和向下传达公司的各项工作指令。负责编制设计部的工作职责,根据公司的年度计划、项目计划编制设置计划。参与前期的方案、策划、企划工作。定期组织设计师内部会议及素质拓展、专业培训。设计把控天猫店铺涉及的:店铺活动页面、日销页面设计。设计把控电子商务各平台相关品牌营销内容设计、推广素材。设计把控商品涉及的产品详情页包装。 | 对于拍摄产品的质量(包括产品质量和产品拍摄问题)达不到详情页制作要求的,有权要求重新拍摄或更换质量好的产品拍摄。对新入职本部门的员工有合理的安排任务权。可以对设计部员工进行岗位的调换和调整。对于品牌整体风格输出有相对决定权,对于协同部门给出demo和文案有合理修改建议权。对半年以上的优秀设计人员有调整工资建议权。对不服从工作安排及专业能力较差的人员有人事处罚建议权。 |
| 售后经理 | 建立严格的物流索赔制度,对物流原因造成的售中售后问题做出索赔,以完善物流服务体系。提高店铺评分,保证活动的正常进行。 | 处理售后后台、处理客服反馈的物流问题、对客服反馈的物流不及时进行索赔、对物流原因造成的货损进行评估索赔、对物流送装服务的完成度进行索赔、对物流差评进行索赔、处理团队差评管理,对售后成员绩效制定与执行。处理客服反馈的后台退款、及时反馈专属客服处理后台售后问题。每年、季、月物流索赔费用整理。物流合同制定时的售后意见。售后退款年、季、月度汇报。 | 对物流行使降低发货率的权限、对物流合同定期修改的权限、协助本部门领导做好日常办公事务。 |
| 专属客服经理 | 负责专属客服组的日常管理,处理店铺后台,对接物流服务商,负责关于物流产生的问题,处理投诉问题;保证店铺活动的顺利进行。 | 专属客服组晨会/周会召开,安排相关工作。对接天猫小二处理各种异常,维护店铺正常运行。指导专属客服工作开展,对接运营、售前开展各项活动。负责售后周报制作,提出售后问题解决方案及推动。负责售后月报数据整理,分析及汇报。负责专属客服团队绩效制定与执行。汇总物流问题,负责物流索赔,减少公司损失。 | 对物流行使降低发货率的权限。对服务商合同定期修改的权限。对部门成员日常工作考评打分权限。 |

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置（续表）

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|--------|--|--|---|
| 策划经理 | 负责 MH 天猫店铺的统筹规划和活动运营策划执行，整合协调各模块工作，确保天猫平台达成年度销售任务。 | 制定年度、季度、月度整体店铺营销节奏；贯彻宣传店铺营销节奏，确保各模块协同开展；根据官方节奏和店铺运营规划制定活动营销方案并控制预算；拆解活动可执行方案，协助商品、推广等模块共同完成；规划活动资源，整体活动资料申请官方资源支持；根据活动表现情况，实时调整方案执行和页面展现；协同运营、客服、跟单、售后等模块共同执行活动方案；发现工作问题，跟进各模块及时处理和解决。 | 指导部门其他模块业务工作，配合策划工作开展。跟进运营模块工作，确保活动及店铺有序正常运营。协助其他部门工作开展。 |
| 导购（客服） | 回答线上顾客提问，引导用户顺利的购买，促成交易。 | 在线及电话接待售前客户。跟进静默下单客户。下单后订单备注。已下单未付款订单催付。跟进自己未下单的意向客户，主动推荐，挖掘客户需求，提高咨询转化率。执行部门制定目标，协助部门进行各类线上活动开展。服从公司，部门和上司安排的其它工作。 | 所有无法处理的问题进行汇总统计并提交给上级。对其他模块不配合工作的情况进行统计上报。协助上级领导及前端做好内部流程优化及体系建立。 |
| 跟单 | 负责天猫订单的发货、逾期、拨备跟进。 | 负责跟进天猫及其他平台订单的正常发货。负责货物跟踪表的提交及异常反馈责任部门。负责处理拨备及逾期的订单。负责跟进天猫后台的核销数据。 | 负责对本部门的拨备、逾期、以及对各个平台的发货。 |
| 渠道导购 | 规范和完善客服工作程序，强化对客服服务过程中的质量，提高客服工作质量和效率。 | 负责渠道（京东、唯品会、亚马逊、苏宁易购）产品的日常销售，在线咨询及热线咨询服务，信息查询及疑难问题解答工作时进行相应的答复。订单产品信息及交期时间确认，发货情况跟进，确保顾客顺利收货。将客户出现的售后问题登记并反馈到售后，跟进售后处理结果，帮助顾客解决售后问题。收集客户反馈意见，整理和分析客户投诉、反馈意见或建议、回访信息，为改进服务提出合理化建议。 | 渠道所有无法处理的问题进行汇总统计并提交给上级。对其他模块不配合工作的情况进行统计上报。 |

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置（续表）

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|------|--|--|--|
| 商品包装 | 负责电商商品包装，提升商品转化率。 | 负责商品包装方案、摄影、修图等的执行及把控。负责对商品进行直观，感性，理性等维度的包装，使之富有吸引力。完善产品详情页描述、逻辑、架构各部分所需文案；切实提高商品的转换率，促进产品销售。优秀的中文文字功底，具备优秀的文案编辑、组织、整理和撰写的能力。负责产品运营情况的跟踪，收集用户信息并根据市场情况，不断改进产品的包装维度，提高转化率。 | 天猫店的后台数据权限。所有线下和线下展厅门禁。 |
| 商务经理 | 天猫后台活动报名，获取流量。和天猫小二对接谈判做资源置换。开拓除天猫以外的网站资源置换。 | 大型活动（如：聚划算，淘抢购）规划提报销售。天猫类目活动报名。天猫和商家资源置换。天猫政策。各活动数据收集。渠道开拓。站外渠道合作。站外活动数据收集。 | 对店铺后台数据查看。协助发货，售后优化后台指标达到活动要求。协助本部门领导做好日常办公事务。 |
| 设计师 | 更好的完成各平台店铺装修，更好的完成产品呈现，提高点击转化率，店铺持续优化。 | 天猫店铺涉及的：店铺活动页面、日销页面设计。电子商务各平台相关品牌营销内容设计、推广素材。商品涉及的产品详情页包装。唯品会等各网络平台的产品包装设计领导交办的其他工作。过程中自我学习优化。 | 对于品牌整体风格输出有建议权。对于协同部门给出 demo 和文案有合理修改建议权。店铺、商品网页修改、变更、增加权。公司规定的其他相关权限。 |
| 专属客服 | 管理顾客评价，保证店铺活动的顺利进行；赠品、发票、返现等安排。 | 日常旺旺接待，处理赠品、发票、返现以及部分售后配件问题。与策划对接，了解活动赠品需求，按照计划下单，负责赠品的下单与发货。审核发票资料，负责发票的开单与发送。按活动要求及运营相关数据，落实返现。每日短信和旺旺引导好评信息发送，评价异常顾客信息整理与推进。落实后台每一个差评，对相关责任人进行登记处理。负责天猫后台评价回复，推动客服电话引导好评。每月评价汇总与分析。 | 对短信平台使用的权限。对专属客服评价差评处理的权限。 |

表 3-2 MH 公司电子商务部职责与岗位设置（续表）

| 岗位 | 岗位目的 | 岗位职责 | 工作权限 |
|------|---|--|---|
| 售后 | 负责店铺后台退款处理，对接天猫小二维护店铺形象；维护店铺售后指标，保证店铺活动的顺利进行。 | 日常旺旺接待，处理顾客退款问题，提升退款效率。对接天猫小二，减少介入订单，协助处理售中售后问题。监督推动专属客服处理售中售后问题，减少后台退款。处理店铺投诉问题，维护品牌形象。 | 天猫后天退款权限。对协商补偿使用的礼品的权限。协助本部门领导做好日常办公事务。 |
| 天猫店长 | 负责 MH 天猫店铺的统筹规划、模块沟通协同和运营执行，整合协调各模块工作，确保天猫平台有序运转、节奏清晰，模块工作紧密开展，达成年度销售任务； | 制定并执行推动 MH 年度、季度、月度整体店铺营销目标及节奏；贯彻宣传店铺营销节奏，协同各模块工作有序开展；规划店铺运营目标及节奏，拆解各模块工作内容、达成目标及完成时间，制定各模块工作计划；争取天猫官方活动资源，活动资料申请官方资源支持；监管策划、商品、推广、商品包装、设计等运营模块工作，协同售前、跟单、专属内部模块工作，以及沟通财务等其他部门；分析店铺数据发现问题并提出针对性解决建议，加强同行之间交流，促进店铺发展；团队进步，强化团队内部交流及专业学习，提高业务能力； | 制定各模块阶段工作计划、工作内容、达成目标、完成时间，并监督协调执行；指导部门其他模块业务工作，确保活动及店铺有序正常运营；协助其他部门工作开展。 |
| 推广专员 | 通过付费推广，为店铺吸引流量，争取花最少的钱，带来最大的收益。对外宣传芝华仕品牌，扩大品牌的知名度和影响力 | 每天搜集店铺运营数据并分析上报。整理店铺运营状况周报，在周会上展示。出具店铺月度总结分析报告，每月 28 号制作出。每月活动以及日常销售活动目标拆解。日常推广直通车、钻展优化出价位置等。钻展推广素材的点击率查看收集，优秀素材存档。电商部推广模块向财务请款推广经费。电商部推广模块向财务出具费用验收报告。 | 对部门推广费用的预估及审批。淘宝内部推广。 |
| 行政助理 | 梳理电商内部人事工作的展开，处理人事工作异常，严格按照人资、行政部传达的公司规章制度进行调配及执行，整合办公领料计划及合理分配。对电商内部各模块提交的资料进行整合并留档。 | 月初部门考勤排班表审批。月初考勤汇总核对，对应人员核对无误签字后总监审核。部门人员晋升、转正、调动、调资资料收集、异动单及薪资报批单打印及跟踪处理，总监审核，总经理审批，10 日前提交本月生效，10 日后提交次月生效。5 日前绩效汇总及超额奖汇总，总监审核后给到财务、人资核对。 | 对本部绩效、超额奖汇总统计，并报相关人员审核。对本部门的人事考勤进行统计上报。协助本部门领导做好日常办公事务。 |

3.2.2 考核周期与考核流程

1、绩效管理周期

MH 公司电子商务部每年进行一次绩效考核，根据公司制度，于每年 4 月对

员工去年的工作实绩进行考核，并于次月制定出下年度绩效目标。并且在每年10月份回顾一次绩效目标，如果绩效目标的实施进度落后，则应及时采取有效措施进行调整。

- 2、绩效管理流程
- (1) 绩效考核步骤如下：
- 1) 员工自我评价后将结果呈报给上级领导

2) 上级领导对员工进行评价，约谈员工，确定最终的绩效考核结果

3) 将最终绩效考核结果移交给人力资源部
- (2) 设定绩效目标步骤如下：
- 1) 员工制定好下年绩效目标后呈报给上级领导

2) 上级领导审核绩效目标，约谈员工，确定最终的绩效目标

3) 将最终绩效目标移交给人力资源部

3.2.3 考核内容

- 1、绩效考核内容
- 绩效考核主要包含两个方面的内容，一方面是资质标准，另一方面是绩效目标，二者分别占据了50%的权重，对员工素质情况及业务情况进行评价。
- (1) 绩效目标
- 1) 绩效目标应当与 SMART 原则相适应；

2) 必须要单独评价每项绩效目标

3) 对于公司管理层，包括两项需评价的特定目标

| 表 3-3 管理类员工特定绩效指标 | |
|-------------------|-----------------------------|
| 考核指标 | 指标描述 |
| 绩效管理 | ◆ 固定比重 10% |
| | ◆ 根据管理类员工绩效达成情况进行考核 |
| 员工发展与提升发 | ◆ 固定比重 10% |
| | ◆ 根据员工培训与发展实际情况以及计划执行情况进行考核 |

- (2) 资质标准 (Competency Standards)
- 1) 资质涵盖的内容包括：员工行为、员工技能、员工专业知识等；员工评价与员工的资质及行为相关；

2) 资质考核对员工进行了分类，包括非管理层员工与管理层员工两种。

表 3-4 管理层员工和非管理层员工资质考核指标区别

| 管理类员工 | 非管理类员工 |
|--------|--------|
| 以成就为导向 | 相同 |
| 沟通 | 相同 |
| 纪律 | 相同 |
| 诚信 | 相同 |
| 自我认知 | 相同 |
| 发展他人 | 自我发展 |
| 对组织的承诺 | 主动性 |
| 同理心 | 团队精神 |
| 商业敏锐度 | 工作质量 |
| 领导改变 | 适应改变 |

有关详细资质评核标准，请参见附表一和附表二。

2、考核方法

（1）员工绩效考核的总体评分包括两方面内容，一方面是资质评分，另一方面是目标评分，二者分别占据 50%比重，通过加权平均计算法得到最终得分。

（2）根据从高到低的顺序，绩效考核评分等级如下：

表 3-5 绩效考核评分等级

| 等级 | 定义 | 详细定义 |
|----|--------|---|
| 5 | 卓越 | 表现出超高水平的领导力、影响力及贡献度。工作质量及工作数量远超出该岗位标准。对公司发展战略大力支持，并具备领导才干及能力。 |
| 4 | 优秀 | 表现出较强的领导力、影响力及贡献度，工作质量及工作数量远超出该岗位标准。对公司发展战略大力支持，表现出不错领导才干及能力。 |
| 3 | 符合期望 | 表现出的领导力、影响力及贡献度与该岗位期望相符合，工作质量及工作数量能够达到该岗位标准。对公司发展战略大力支持，表现出不错领导才干及能力。 |
| 2 | 完成部分目标 | 领导力、影响力及贡献度相对不足，对岗位要求的工作质量及工作数量理解不充分，只能完成部分任务目标，可能不具备或只具备一定的领导才干及能力。 |
| 1 | 表现劣等 | 领导力、影响力及贡献度极差，基本不能完成岗位要求的工作质量与工作数量。不具备与岗位相符的领导才干及能力。 |

3.3 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系中现存的问题

虽然 MH 公司电子商务部构建了相应的绩效管理系统，借鉴了其他企业的绩效考核方法，具有普遍性特征。从某种程度上来讲，这种绩效考核体系发挥了

一定作用。但对绩效考核的理解与实施不够充分,绩效管理系统缺乏科学性与合理性。为了对MH公司电子商务部员工的绩效考核体系进行客观了解和调查。对绩效管理中的关键性问题,有针对性地设计了一份调查问卷,2021年3-5月份针对MH公司电子商务部发出530份调查问卷,回收了500份有效问卷。经整理分析调查问卷结果,对MH公司电子商务部主要有以下几个方面的问题。

1. 绩效管理的目的不清晰

根据问卷调查结果得出,表示不清楚绩效管理目的的员工人数占比为55%;认为绩效管理目的是为了给升职加薪提供依据的员工人数占比为29%;认为绩效管理目的是为了公司实施奖惩措施的员工人数占比为4%;认为绩效管理目的是为了促进员工培训的人数占比为6%;认为绩效管理目的是为了改进工作绩效的员工人数占比只有6%。具体如图3-2所示:

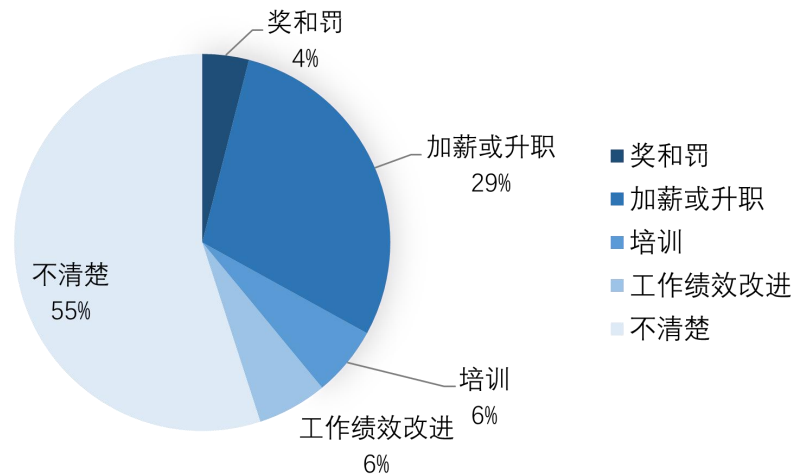


图 3-2 对绩效管理的目的认知调查

根据上述分析可得,MH公司电子商务部的多数员工对绩效管理目的认识不充分,与绩效管理的真正目的相去甚远,而绩效管理的真正目的是为了提升与改善员工绩效,进而促使组织整体绩效提升。

除此之外,还对员工是否了解企业战略目标或部门目标进行了问卷调查,根据问卷调查结果反馈,不了解公司战略目标的员工人数占比超过80%,不了解部门绩效目标的员工人数占比超过90%;与此同时,根据员工个人工作表现对公司(或部门)绩效的影响程度调查结果反馈,认为自己工作表现对公司或部门绩效基本无影响的员工人数占比为67%;认为自己工作对公司或部门绩效影响程度很大的员工人数占比为4%;认为自己工作对公司或部门绩效影响程度不大的员工人数占比为10%;认为自己不清楚这个问题的员工人数占比为19%。综合以上问卷调查结果,MH公司电子商务部的多数员工对企业战略目标不了解,不清楚自己的工作是否会在企业或部门绩效目标产生影响,他们普遍认为战略发展与自己关系不大,而是公司领导层应该考虑的问题。具体如图3-3所示:

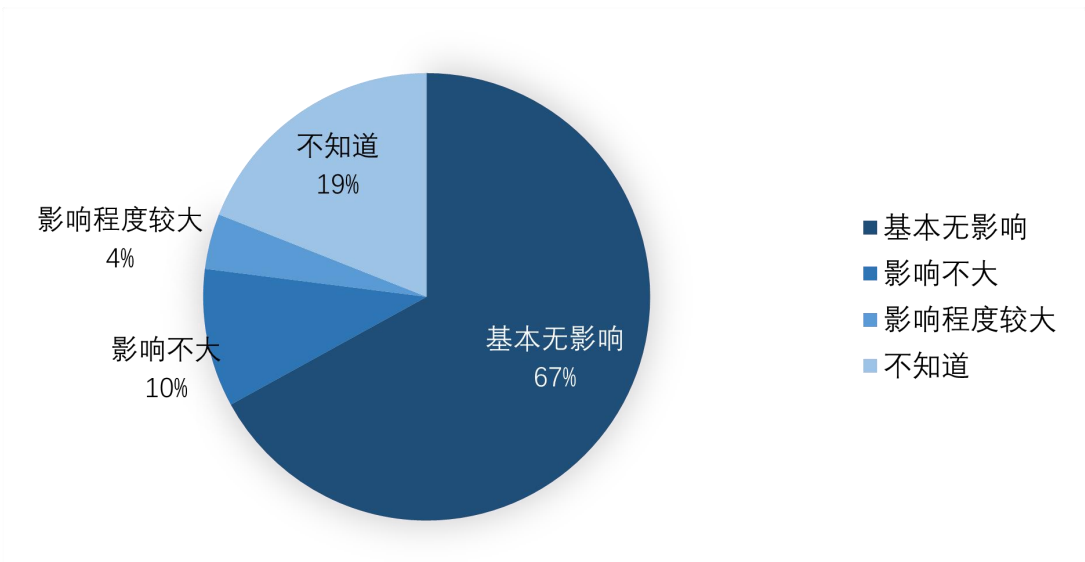


图 3-3 员工的工作表现对公司（或部门）绩效的影响程度调查

根据上述调查结果我们可以看出员工对绩效管理的目的认识不充分，因此积极性不高。MH 公司电子商务部对员工没有实施平时考核，不注重员工的平时表现，到年底了才对员工实施年度考核，这种考核流于形式，实际作用并不大。虽然 MH 公司电子商务部实施了绩效考核管理，但并未将绩效考核管理的作用充分发挥出来。

2. 设定绩效目标的流程缺乏合理性

根据问卷调查与访谈结果，MH 公司电子商务部于每年年初制定绩效目标。首先由员工确定自己的个人绩效目标，提交给上级主管后，由上级主管呈报给部门经理，部门经理对员工绩效目标进行汇总分析，制定出本部门的绩效目标，然后上报给上级领导，层层递推，最终得到公司总体绩效目标。MH 公司电子商务部按照从下到上的逻辑制定绩效目标，绩效目标流程具有逆向性，导致公司总体目标与员工个人绩效目标关联性低，甚至没有关联。很好的解释了员工达成个人绩效目标，但对公司总体绩效目标的贡献度非常低。因此，就算员工的个人绩效目标再完美，对公司总体绩效而言也意义不大。

3. 绩效考核方式过于单一

上级对下级进行单项考核是 MH 公司电子商务部目前的主要考核方式，就算员工对考核结果有异议，也没有相应的申诉渠道，导致考核结果对绩效的衡量效果差。认为绩效考核结果取决于领导主观看法的员工人数占比约为 70%，认为绩效考核结果取决于自身绩效目标达成情况的人数占比很低。极少数人认为绩效考核结果取决于的自己工作努力程度，也有的人认为绩效考核结果取决于其他因素。多数人对绩效考核结果没有太大感觉。

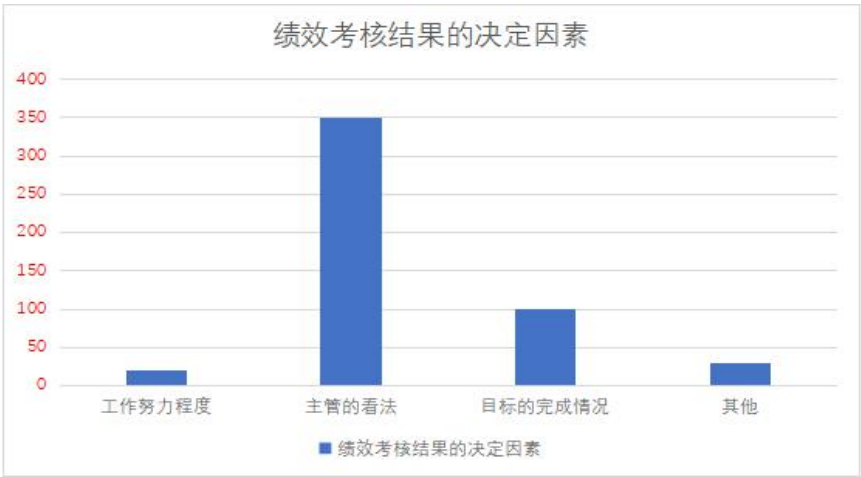


图 3-4 绩效考核结果的决定因素

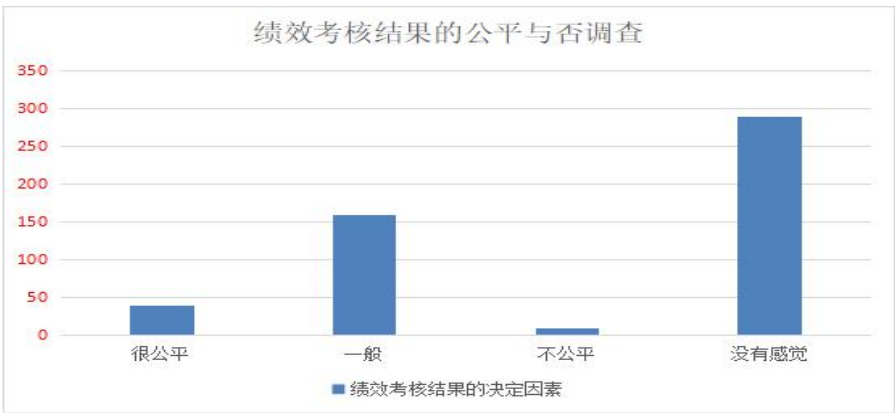


图 3-5 绩效考核结果的公平与否调查

根据上述分析可得，MH 公司电子商务部目前实施的绩效考核方式存在问题。主管的主观意见很大程度上决定的绩效考核结果，主管的喜好及个人偏好会对考核结果的公正性产生重要影响，这种方式缺乏科学性及合理性^[9]。考核制度强调绩效考核是各级管理者的共同工作，各部门在实施绩效考核的过程当中，应当分工协作。下属员工的考核目标由部门主管制定，直接主管负责下属员工的考核工作；统计分析考核结果及制定考核制度由人力资源部负责，此外人力资源部门还负责监督与协助各部门推进内部考核工作，并接受和处理员工的绩效申诉；财务部门则为考核管理过程提供相关的绩效数据证明。

4. 考核过程形式化

虽然 MH 公司电子商务部强调制定员工绩效考核目标时应当与员工取得有效沟通，让员工参与绩效考核目标的制定。根据问卷调查反馈的结果，在实施绩效管理的过程中存在单边效应。比如说：多数员工对绩效管理中主管们的关注点并不清楚，认为主管关注绩效考核过程的人数占比为 4%。与此同时，根据绩效沟通效果的问卷调查结果反馈，绩效管理中员工与主管进行有效沟通的人数占比为 21%，对自身工作中的不足有了充分了解；绩效管理中员工被告知绩效考核结果的人数占比为 38%，绩效管理中主管没有和员工取得有效沟通的人数占比为

37%。具体如图 3-6、图 3-7 所示：

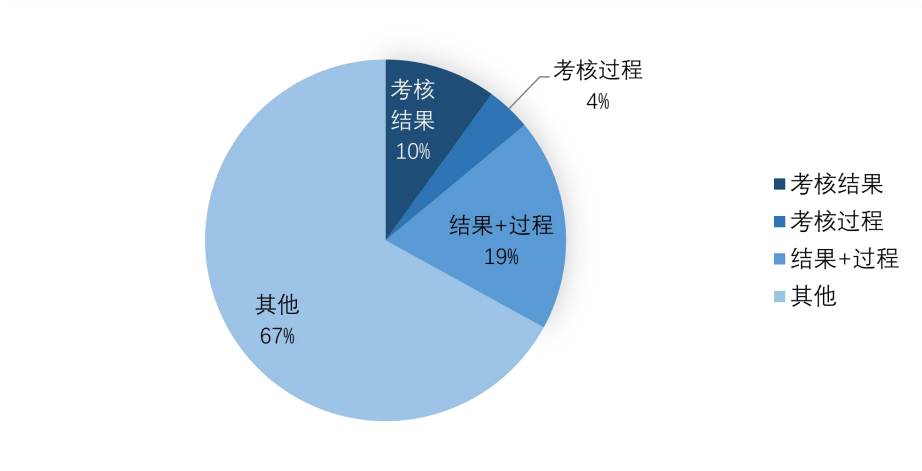


图 3-6 对绩效考核过程和结果的关注度

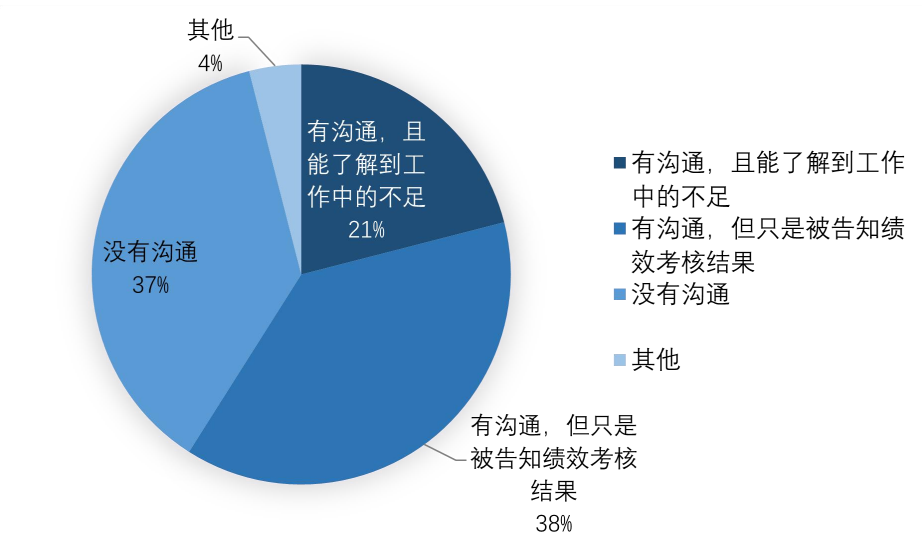


图 3-7 绩效沟通效果调查

根据上述分析可知，MH 公司电子商务部在实施绩效评价以及制定绩效目标的过程中，多数员工并不了解这对自己而言代表什么，反正主管说什么他们就做什么，具有明显的单向性。虽然主管针对绩效目标也会和员工进行交流沟通，但不管是被考核者还是考核者，都存在一定的形式主义，缺乏有效的沟通交流。将绩效考核的重点放在了最终考核结果上，如果业绩的形成过程不可控，那么最终结果必然缺乏可靠性。这种考核方式不注重过程控制，导致评估结果失去了参考性。

MH 公司电子商务部未建立科学有效的引导机制，因此绩效考核缺乏相应的反馈机制。员工们都以为绩效考核结果交给人力资源部以后考核就结束，提高管理绩效是绩效管理重中之重，要想不断优化改进绩效管理，必须要有科学合理

的反馈机制，并搭建有效的沟通渠道，让员工对自身缺点和不足要充分的认识，这是员工改善绩效的重要先决条件，也是确保绩效管理良性循环的根本。

5. 绩效考核结果没有得到充分的应用

(1) 培训计划未能有效结合绩效考核的结果

从MH公司电子商务部当前的绩效考核体系来看，绩效考核结果在员工培训计划方面得到了应用。按照公司制定的绩效管理制度，可在员工培训计划中补充有助于提升此岗位发展的培训计划以及员工需求的工作技能。根据问卷调查反馈结果，填写了员工培训计划的人数占比为65%。从员工培训计划对于员工帮助程度的调查反馈结果来看，认为基本没有帮助的人数占比为47%，认为对自己有很大帮助的人数占比为21%。究其原因，员工填写的培训计划很少被实现是导致员工认为培训计划没有太大帮助的主要原因，认为自己填写的培训计划基本没有实现的员工人数占比为53%，认为自己填写的培训计划很少实现的人数占比为26%，企业很少将员工填写的培训计划付诸实践，导致员工对该培训计划失去了信任感。具体如图3-8、图3-9所示：

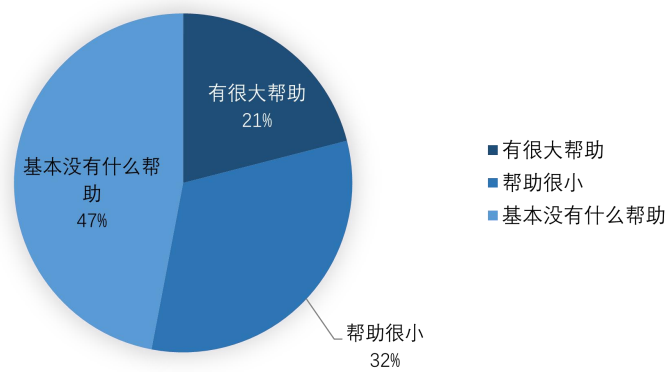


图 3-8 员工培训计划的帮助程度

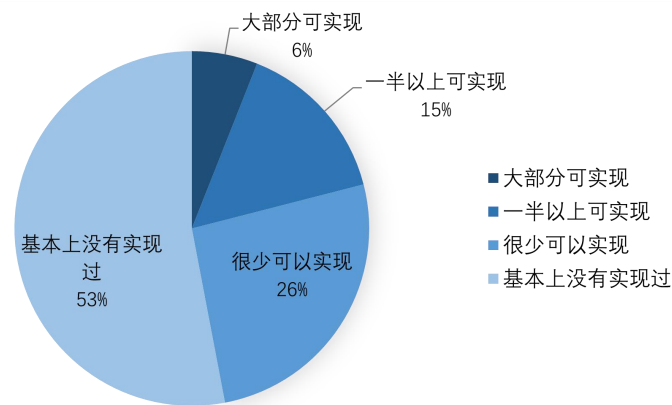


图 3-9 员工培训计划的实现频率

(2) 绩效奖金的激励作用甚微

MH 公司电子商务部通过年度绩效奖金来体现绩效考核结果，绩效奖金等级与绩效分数的对应关系如表 3-6 所示：

- 1) 绩效考核的具体等级划分如下：
- 5 - Outstanding；表现卓越
- 4 - Exceed Some；表现优秀
- 3 - Meet Expectations；与期望完全符合
- 2 - Meet Some；与期望部分符合
- 1 - Poor Performance；表现极差
- 2) 按照绩效考核评分，对应的绩效奖金额度如下：

表 3-6 绩效奖金等级

| 绩效考核分数 | | 绩效奖金等级 | |
|-----------------|---------|--------|-------|
| 5.0 | 表现卓越 | 150% | 员工月工资 |
| 4.5-5.0 (含 4.5) | 表现卓越 | 120% | |
| 4.0-4.5 (含 4.0) | 表现卓越 | 100% | |
| 3.5-4.0 (含 3.5) | 与期望完全符合 | 80% | |
| 3.0-3.5 (含 3.0) | 与期望部分符合 | 50% | |
| below 3.0 | 表现极差 | | 无 |

根据 MH 公司电子商务部 2018 年和 2019 年的绩效考核统计数据，显示结果如图 3-10、图 3-11 所示：

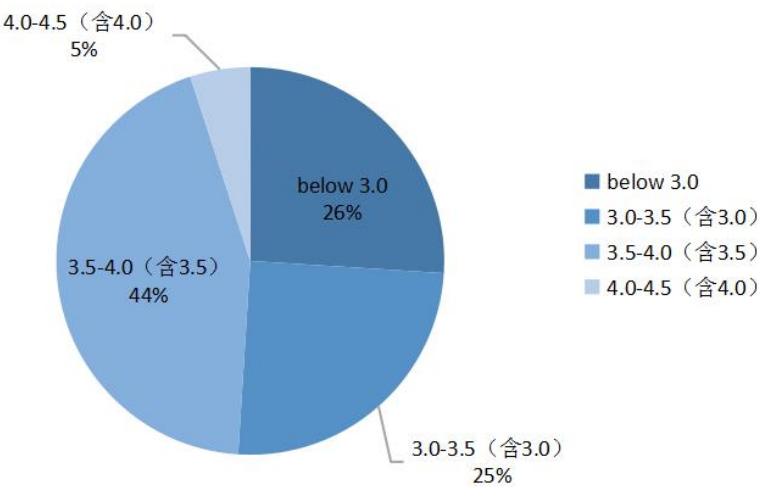


图 3-10 MH 公司电子商务部 2019 年绩效考核分数统计情况

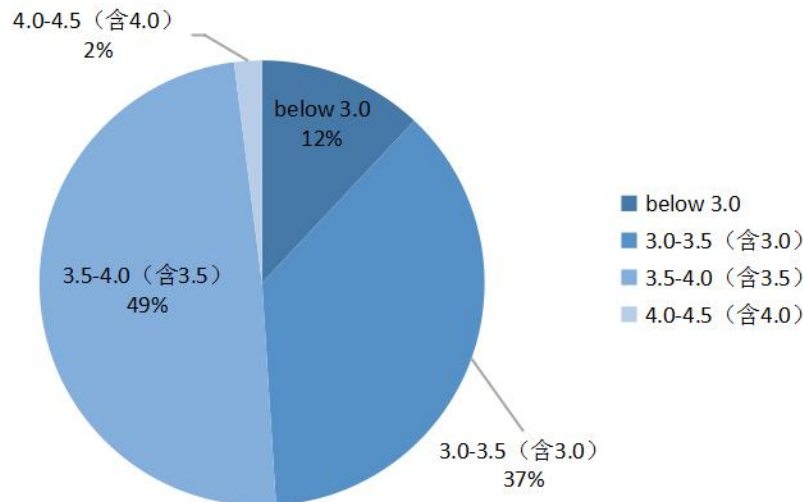


图 3-11 MH 公司电子商务部 2018 年绩效考核分数统计情况

根据上图可得，多数员工的绩效考核分数为 3.0-4.0，该区间考核分数的人数占比达到了 70%；绩效考核卓越的人数占比只有 2%和 5%，这些数据表明 MH 公司电子商务部当前的绩效考核制度不能将优秀员工有效识别出来，在当前考核机制下，考核结果的差异非常小，做得好的与做得差的并没有太大区别，这样会严重打击优秀员工的工作积极性，导致考核结果失去了激励效果。

3.4 MH 公司电子商务部现有员工绩效考核体系现存问题的原因分析

1. 绩效管理未能受到真正的重视

虽然绩效管理在各大企业得到了应用，管理者也认可和接受绩效管理，但传统的绩效考核扎根太深，多数管理者不能真正理解绩效管理的内涵，利用绩效管理来增强企业竞争优势更是无从谈起。MH 公司电子商务部内部管理者很大程度上受到了传统观念的影响，与发达国家相比我国的人力资源成本不高，因此企业管理者对人力资源管理中绩效管理的重视程度不高。

随着 MH 公司电子商务部的战略方向转变，公司管理者对人力资源开发与管理引起了重视，引入了先进管理方法及理论，开始推广实施员工绩效考核，虽然起到了一定作用，但具有明显的局限性，没能将绩效管理的效果充分发挥出来。

2. 绩效管理与企业战略目标相脱节

绩效考核是管理员工的有力手段，一方面对企业建立工作制度与规范化工作标准起到了促进作用；另一方面，考核过程中员工与管理者进行有效交流，管理者可以充分了解员工需求，并根据最终的考核结果，作为员工晋升、奖惩、薪资报酬的重要依据，对员工进行激励和引导^[10]。

对MH公司电子商务部而言,人力资源管理的能力相对薄弱,特别是员工绩效考核,采取的考核方式传统落后,在具体实施过程中也是走形式主义,导致企业员工缺乏积极性、分配混乱等多方面问题。这种绩效考核方式不利于提升员工积极性,凸显出的问题主要包括:缺乏绩效考核反馈机制;评价标准缺乏科学性;绩效考核不够系统全面;缺乏规范化、科学化的职务分析;这样的绩效考核体系阻碍了公司健康发展。所以,重新设计MH公司电子商务部的绩效考核体系是非常关键的,从而与公司实际发展相适应。

3. 电商岗位跨度大、变化快

由于线上业务变化相对快,每年之间变化大,指标要每年、每季设定。每个职位都会对业务流程产生影响,或者对业务流程中的某个环节产生影响。在实施绩效考核以及设定绩效目标的过程中,必须充分考虑岗位人员对指标的可控性,如果岗位人员对指标不能有效控制,则不能将该指标当做衡量岗位人员绩效的指标。比如说:不能将跨部门指标当做基层员工的考核指标,这类指标应该是衡量上级主管或部门负责人绩效的考核指标。在制定销售业绩指标的过程中,各个网络销售平台的年月波动也特别大,难以准确评估;由于岗位职责不同,岗位职责和绩效指标也不同,几乎总是需要针对每个岗位制定独立的绩效指标体系。

4. 电商员工流动性高,长效激励效果不明显

人才竞争是未来市场竞争的核心关键,企业必须制定科学的管理方法以及规范的制度,为员工创造良好的工作环境和氛围,将人才作为企业发展的根本。电商业务发展迅速,各品牌之间人员缺口较大,挖坑严重,电商员工流动性也大。必须确保企业考核标准及内容的连续性,企业调整考核标准及内容不能过于频繁,让员工失去方向感和参考标准,不知所措。

5. 员工绩效考核体系未能与人力资源其他模块相结合

从MH公司电子商务部门的薪酬激励来看,绩效奖金制度太过简单,根本无法有效地将“绩效管理”与“薪酬管理”结合起来”,使得公司现有的“激励”机制没有太大效用,没有科学合理的对薪酬层次、薪酬标准及薪酬结构进行定位;均等化的员工福利不能发挥激励作用;薪酬竞争力弱,在人才竞争中处于弱势地位。

另一方面,企业人力资源培训与发展的重要前提是建立科学有效的绩效考核体系。让员工充分了解绩效的优势与劣势是实施绩效管理的重要目的,从而对绩效进行改善。所以,绩效结果反馈能够为培训计划的制定与实施提供依据。与此同时,为实现企业总体绩效目标,培训部门也发挥了重要作用。把二者充分结合在一起,才能真正地发挥两者的作用。而MH公司的绩效考核结果未能成为员工培训的依据与基础,从而使得绩效考核仅作为一种管理手段,而失去了对人力

资源进行开发的作用。

第4章 MH公司电子商务部员工绩效考核体系的优化设计

根据前文分析可知，MH公司电子商务部虽然实施了绩效考核管理，但还存在诸多问题，导致员工绩效考核体系的效用没能充分发挥出来。本章针对MH公司电子商务部绩效考核实施过程中存在的问题，着眼于公司战略发展，综合使用了逻辑分析法、系统分析法和实证法，并综合运用人力资源管理和员工绩效激励等知识，从考核周期、考核方法、考核的指标体系等方面提出了MH公司电子商务部员工绩效考核体系的改进方案，并讨论了新方案实施的保障措施。

4.1 员工绩效考核体系改善的目标和原则

4.1.1 目标设定

经过深入分析MH公司电子商务部目前的绩效考核体系，采取科学有效的绩效管理工具，结合公司战略、电商部的未来价值进行目标设定，对MH公司电子商务部的绩效考核体系进行了优化，并且希望新设计的员工绩效考核体系可以达到以下目标：

- (1) 让员工客观全面的认识绩效管理；
- (2) 采取科学有效的考核手段，确保考核结果公平公正；
- (3) 强化沟通与交流，为绩效管理的过程控制奠定基础；
- (4) 将绩效对员工的激励效用充分发挥出来；
- (5) 保证绩效考核结果的客观性与合理性；
- (6) 完成公司的战略目标；

4.1.2 设计原则

(1) 与公司战略一致原则。通过绩效考核指标体系，对公司战略发展目标进行分解，分解为具体的、阶段性的、可行的绩效目标，在公司战略管理中有机融合绩效考核指标体系，更好地服务于企业战略管理。

(2) 公正客观原则。确定明确的考核目标是实施目标管理的重要前提。在组织行为科学中，目标设置理论对目标的激励作用进行了重点强调，就算没有制定物质激励措施，有明确目标也比空喊口号的效果更好。让员工工作行为在以往内心驱动的条件下引入目标牵引，使二者有机结合起来，在推、拉力量促进下更好地激励员工。MH公司电子商务部的绩效考核涵盖了以下内容：工作态度、品德、工作能力以及工作业绩。不同员工的工作方式、特点、所处部门及职位不同，对员工的素质能力要求也存在差异，根据员工的工作特点，我们应对员工的绩效

考核指标赋予不同权重，进而让公司发展实际的需求得到满足。

（3）反馈原则。在设计员工绩效考核指标的过程中，充分考虑了公司整体发展战略及流程，而不是岗位功能。因此，必须确保个人及部门目标与公司整体发展目标相一致。对公司员工来讲，其工作行为很大程度上会参考绩效衡量标准及奖励标准，这样才能将绩效考核指标的导向作用及牵引作用充分发挥出来。

4.2 员工绩效考核体系改善思路

把员工工作与部门发展目标、公司战略发展目标结合起来，从上到下进行逐层分解，让员工绩效与部门绩效、公司总体绩效紧密联系。员工绩效考核系统的设计观念以及设计观念关系图如图 4-1 所示：

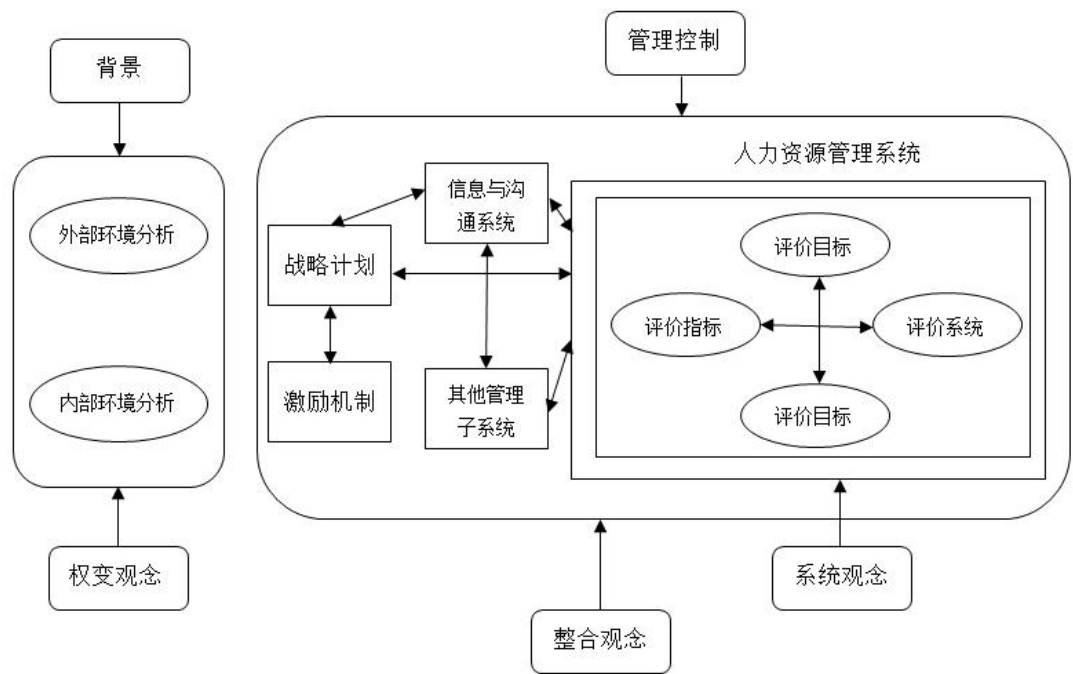


图 4-1 绩效考核系统的设计观念以及设计观念关系图

绩效指标体系的建立要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，基于平衡记分卡将指标分为 4 种类型，根据鱼骨图分析法，将企业成功的关键要素提取出来，可设计出如下图 4-2 的 MH 公司电子商务部员工绩效考核系统设计框架。

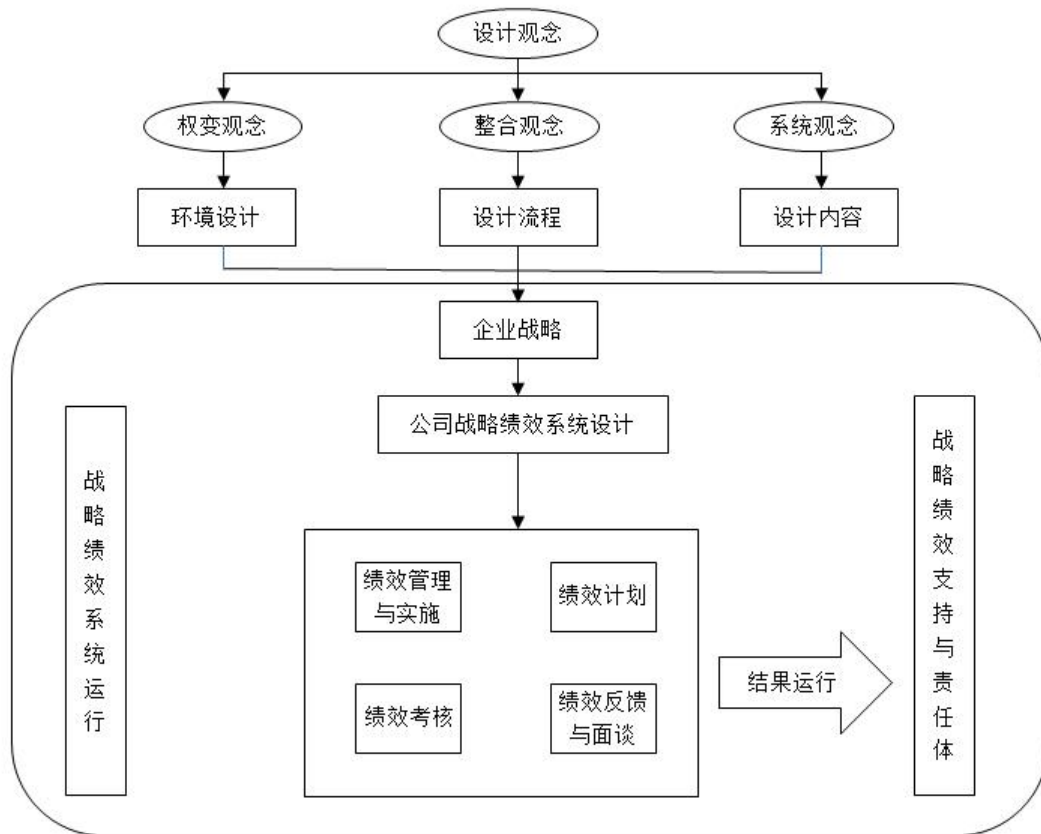


图 4-2 MH 公司电子商务部员工绩效考核系统设计框架

4.3 考核周期与考核方法改进

4.3.1 考核周期调整

通过深入分析 MH 公司电子商务部的组织架构图，根据员工担负的企业责任，我们对员工层次进行了划分，包括：基层员工、中基层员工、中层管理者以及高层管理者。结合公司的战略发展目标，在考核初期制定出企业的 KPI 指标，然后根据实际情况对 KPI 完成情况进行考核，在考核周期结束时，得出高层管理者的绩效考核情况。企业经营目标达成情况是高层管理者绩效考核的重要依据，通过企业战略发展目标体现出来；中层管理者包括各部门经理，各部门绩效目标达成情况是他们绩效考核的重要依据；中基层员工是企业发展的中坚力量，在公司总人数中的占比极高，个人绩效达成情况是他们绩效考核的重要依据；公司绩效很大程度上通过中基层员工的绩效考核来体现；虽然基层员工的人数较多，但由于他们在企业中承担的责任很小，工作性质简单，通过简单管理手段就可实现对他们的绩效考核。

通过分析 MH 公司电子商务部当前实施的素质能力考核以及绩效目标考核。对于这种成熟度较高的组织，公司对员工素质能力的要求较为稳定，我们可将其认为是长期考核指标，发生改变的概率较低，就算产生了一定变化，对组织战略

发展目标以及员工绩效也不会产生太大影响，可适当放长考核周期。员工绩效目标属于短期考核指标，具有一定的时间限制，员工绩效目标和企业战略发展目标密切联系，发生调整变化的概率较大，控制难度较大，应提高对该指标的关注程度。

基于上述分析，我们可将一年期作为 MH 公司电子商务部员工素质能力的考核周期。结合绩效目标的可控性及影响范围进行相应调整，具体如表 4-1 所示：

| 表 4-1 考核周期表 | | |
|-------------|--|--------|
| 绩效考核对象 | 绩效目标特点 | 绩效考核周期 |
| 高层管理者 | 决定性因素为企业战略发展目标，进行调整的概率较低 | 6 个月/次 |
| 中层管理者 | 与各部门的部门目标相适应，随企业外部环境的变化进行一定程度的调整，变化的幅度及频率应适当 | 3 个月/次 |
| 中基层员工 | 组织目标以及企业整体发展目标都和个人绩效目标的达成情况存在关联，该层次员工的绩效目标具有可测量、具体化的特点 | 1 月/次 |
| 基层作业员工 | 多从事重复性的机械化操作，管理者容易控制和引导员工，员工评价也较为容易 | 1 月/次 |

4.3.2 考核方法优化

在选择考核方法的过程中，企业通常要考虑以下两方面的要求：职能与目标。通过对 MH 公司电子商务部发展现状的分析结果可得，该公司的岗位建设及部门建设已趋于成熟，具有稳定化特点，并且每年都制定了年度战略发展目标，因此在职能与目标的双重要求下，企业应尽量使用目标导向法，达到优化配置企业资源的目的，让员工将关键绩效指标领域作为努力的方向。

系统考核方法对企业整体性进行了强调，任何岗位或部门都是为组织实现战略发展目标而服务的，因此，MH 公司电子商务部必须采取系统化的考核模式，有机结合平衡计分卡法以及关键绩效指标法，对企业经营能力进行全面衡量的同时增强企业核心竞争力。首先，通过平衡记分卡对公司总体战略目标进行分解，按照各部门及员工的工作责任构建相应的关键业绩指标，在此基础上进行绩效考核。

除此之外，对企业核心岗位人才，增加 360 度考核法，每半年或每 3 个月考核一次，该考核方法应长期实施，360 度考核法对员工的评价考核更加客观全面，员工岗位调整及升职可依据该考核结果。由于 360 度考核法的成本高，工作量非常大，因此公司没必要大范围推广使用。

表 4-2 考核方法表

| 岗位 | 考核方法 |
|---------------|---------------|
| 中高层管理者（有管理职务） | KPI+360 度反馈评价 |
| 中基层员工（无管理职务） | KPI |

将绩效考核法确定好以后，将对 MH 公司电子商务部建立关键业绩指标体系进行详细介绍。需要明确的是，在绩效考核系统中，绩效考核方法只是工具，而不是解决绩效问题的手段。要想提高绩效必须与其它环节相配合。

4.4 绩效考核指标重设

根据前文所述，目标管理的关键在于上级对下级绩效达成情况进行总结、反馈以及调整。基于总结反馈结果，上级与下级取得有效的沟通交流，确定下阶段的任务目标，制定出符合实际的员工个人发展计划。对于如何实现预期目标，上级与下级进行共同商议，目标管理的培训功能有助于实现目标管理。由于很难掌握目标设置的适合度，导致目标管理存在局限性，并且可比性低。

本文构建 MH 公司电子商务部 KPI 考核指标体系主要从三个层面进行，首先，通过平衡计分法对企业战略目标进行分解，将其转变成关键绩效指标，然后根据各部门职能进行划分，最终落实到个人。

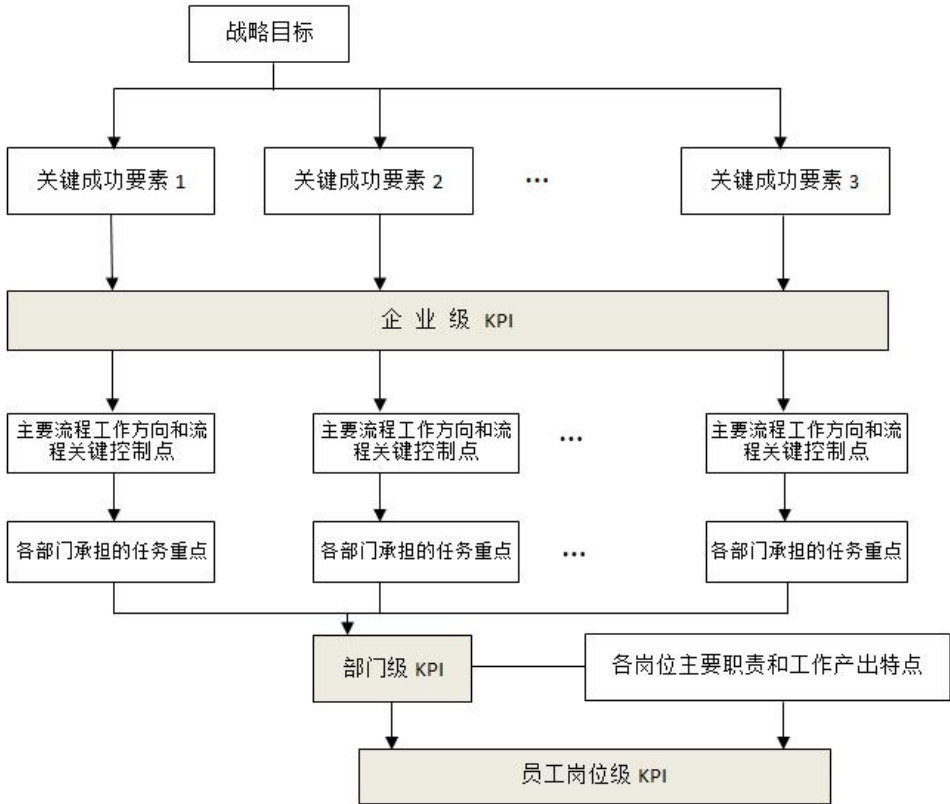


图 4-3 战略目标分解及 KPI

通过对企业战略发展目标进行逐级分解,然后落实到具体的部门和个人,公司所有部门和员工岗位达成了绩效目标,意味着公司实现了自身总体战略发展目标。

1. 依据平衡计分卡思想建立企业级 KPI 体系

财务绩效指标是公司价值的直观反映,也是投资者重点关注的内容,公司创造价值成果的效益指标通过财务绩效指标来体现。这些指标可以对企业经营成果进行客观衡量,是企业创造股东价值的能力的映射,可将公司战略执行对经济效益的改善情况显示出来。客户方面指标能够体现企业满足核心客户的情况,企业应将目标市场及目标客户作为重要发展方向,让企业发展使命与客户需求紧密联系在一起,始终以客户为中心;选择提升市场占有率,提升客户满意程度的客户类指标;选择提升企业品牌形象的客户类指标;内部流程方面指标能够对企业运营管理活动效果进行衡量,与各岗位有机结合,对其工作效果进行直观体现,同时也是公司通过运营活动促进战略目标实现的过程考察;流程指标应对企业工作效果进行客观反映;在选择指标的过程中,对于同一项工作,不可选择相似指标进行考核;选择的指标应将部门主要年度目标充分体现出来,并且不要选择太多指标,通常情况下指标应小于 4 个;在选择流程类指标的过程中,应该对目标值的实现难度进行充分考虑,确保指标具有现实可行性;对于员工职业发展、员工激励以及员工管理等评价企业长期发展的指标,通常用学习与成长类指标来进行衡量。学习与成长方面为其它方面取得成功提供了重要驱动力。并不是每个岗位都有学习成长类指标,其在同级岗位上的设置必须保持一致性。

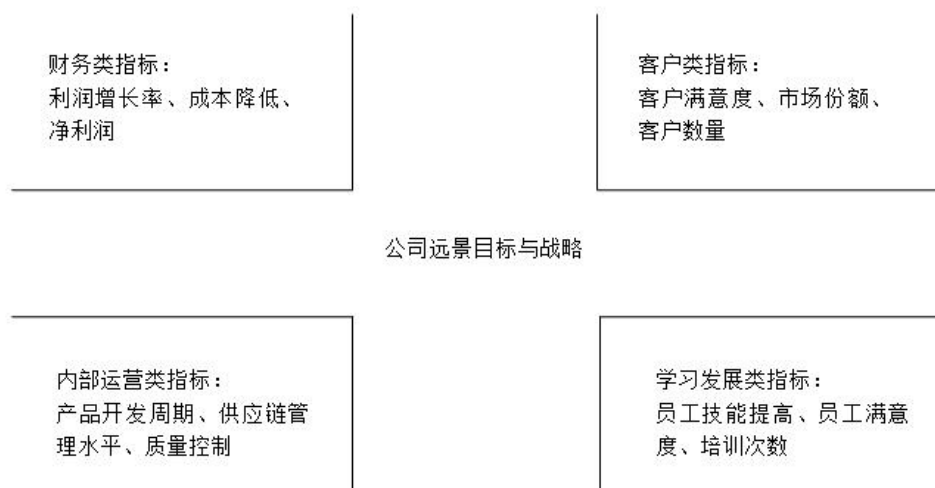


图 4-4 平衡记分卡分解的战略指标

对于 MH 公司电子商务部的战略发展目标,我们可从 4 个层面来进行剖析。各部门主管根据企业层面 KPI,从部门层面制定相应的 KPI,然后对部门层面

KPI 进行逐级分解,明确相应的要素目标,对人、组织和技术等绩效驱动因子进行分析,明确实现目标需求的工作流程,对各部门层面的 KPI 进行详尽分析,从而制定评价指标体系。然后部分主管与 KPI 人员进一步细分部门 KPI,将 KPI 分解到部门的具体岗位,将其当做员工岗位绩效考核的重要衡量标准。这种建立与测评 KPI 体系的过程,能够促使企业员工为实现企业战略发展目标而不懈努力,有利于各部门管理者落实绩效管理工作。

考核原则对考核的主要内容和考核过程中管理者的责任进行了明确。员工工作绩效是考核的主要内容,还应对员工工作技能、工作态度等进行充分考虑;管理者的主要职责是对下属员工实施绩效考核,并与之进行绩效辅导沟通。当 MH 公司电子商务部的战略目标确定后,通过平衡计分卡设置企业级的 KPI 指标(15 个 KPI),详见下表 4-3。

表 4-3 MH 公司电子商务部企业级 KPI

| 考核角度 | 战略目标 | 关键指标 KPI |
|--------|-------------|---------------|
| 财务方面 | 提升企业的盈利能力 | 营业收入 |
| | 提升企业的利润率 | 净利润 |
| | 提升企业的资产利用率 | 资产周转率 |
| | 对财务结构进行有效控制 | 资产负债率 流动比率 |
| 客户方 | 提升企业市场占有率 | 市场份额 |
| | 提升客户满意度 | 客户满意程度 |
| | 树立企业品牌形象 | 品牌的市场价值 |
| 内部经营过程 | 提升技术创新能力 | 技术创新指数 |
| | 提升供应链管理能力 | 供应链管理指数 |
| | 提升客户关系管理 | 客户关系管理指数 |
| | 不断优化公司流程及制度 | 流程及制度占比 |
| 学习和成长 | 提升企业劳动生产率 | 企业的人均营业收入 |
| | 提升员工技术能力 | 企业员工的技能提升率 |
| | 提升员工的满意度 | 员工对工作的满意程度 |

2. 建立部门级 KPI

从部门层次来看,学习与成长类指标、内部经营指标以及财务指标等,都是以公司层级的 KPI 指标为中心,根据各部门的工作重心及职能特点,建立相应的部门级 KPI。客户类指标包括两方面,一方面是内部客户,另一个方面是外部客户,因此不仅要对企业外部客户进行考虑,还应兼顾本部门服务的下个部门。

与此同时，在部门级 KPI 设计过程中，应充分考虑以下原则：结果优先原则、客户导向原则、目标一致原则等。我们将 MH 公司的电子商务部作为典型案例，举例说明部门 KPI 的设计。电子商务部作为公司的产品销售部门，电子商务部的业绩主要体现在提高销售收入和最终客户管理方面，电子商务部的部门级 KPI 共 11 个（见表 4-4）。

| 表 4-4 电子商务部门的 KPI | | |
|-------------------|-----------------------|-------------|
| 部门目标 | 考核目的 | KPI 指标 |
| 提升销售收入 | 增加更多新客户 | 增加的新客户数 |
| | 提高销售收入 | 销售收入 |
| | 提高新产品的销售收入 | 新产品的销售收入 |
| 提高资产利用率 | 加快应收账款周转率速度 | 应收账款周转率 |
| | 加快存贷周转率速度 | 存贷周转率 |
| 费用控制 | 降低与控制销售过程中的费用成本 | 销售费用占销售收入比率 |
| | 降低并控制管理费用支出 | 管理费用预算达成率 |
| 客户管理 | 创新售后服务模式 | 新的服务模式推广率 |
| | 对客户意见进行全面收集，并及时处理客户投诉 | 客户投诉的延误解决率 |
| 员工成长 | 提升销售人员收入 | 销售人员完成的业绩 |
| | 加强销售人员培训 | 销售人员参与培训的次数 |

3. 员工岗位 KPI 的确定

通常情况下，指标用于描述从哪方面评价与衡量工作，对“评价什么”的问题进行有效解决。制定了关键绩效指标后，需要审核关键绩效指标。比方说：对这类问题进行审核：对于某个绩效指标存在多个评价者，评价结果能否一致？被评估者 80%以上的工作目标能否通过这些指标的总和来进行解释？能否实现对这些关键绩效指标的监控与跟踪操作等等。审核的目的是为了让被评价对象的绩效能够得到客观、全面的反映，具有现实可操作性。并充分结合绩效指标的 SMART 原则，按各项 KPI 对经济效益影响力，可控性和可测性的影响，再对以上 KPI 进行权重分配。现在就以电子商务部门的运管总监、运营经理、策划经理、导购（客服）、设计经理、推广专员为例，来说明其岗位 KPI 的确定。具体如表 4-5、表 4-6、表 4-7、表 4-8、表 4-9、表 4-10 所示：

表 4-5 运营总监的 KPI 表

| | | |
|-----------|-----------------|---|
| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | 权重：30 |
| 具体目标和主要内容 | 完成优秀线指标 | |
| KPI2 | 项目：利润 | 权重：10 |
| 具体目标和主要内容 | 净利润 15% | 10030 |
| | 净利润 10% | 9027 |
| | 净利润率(20) 净利润 8% | 8024 |
| | 净利润 5% | 7021 |
| | 净利润 0 | 00 |
| KPI2 | 项目：管理指标 | 权重：40 |
| 具体目标和主要内容 | 运营体系搭建(10) | 合理优化人员结构和工作流程，提高部门协同效率，提升店铺运营效率，提升销售额减少退款，提升人效。 |
| | 运营方案输出(10) | 规划店铺当月运营方案，整合资源确保方案落地。 |
| | 资源获取(10) | 整合资源，获得有利的广告资源和销售资源等 |
| | 团队管理(10) | 团队价值观建设 保持各部门核心员工留存。建立人才梯队，培训培养新员工 |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | 权重：10 |
| 具体目标和主要内容 | 组织部门活动 | 开展多种多样的部门活动，统一部门员工思想树立公司核心价值观 |

表 4-6 营销经理的 KPI 表

| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | 权重：20 | | |
|-----------|------------|---|-----|----|
| 具体目标和主要内容 | | 完成优秀线指标 | | |
| KPI2 | 项目：销售指标 | 权重：30 | | |
| | | ≥24% | 100 | 30 |
| | | ≥18% | 90 | 27 |
| | 转化率(20) | ≥12% | 80 | 24 |
| | | ≥10% | 70 | 21 |
| 具体目标和主要内容 | | <10% | 0 | 0 |
| | | ≥50% | 100 | 10 |
| | 毛利率(10) | ≥48% | 80 | 8 |
| | | ≥45% | 60 | 6 |
| | | ≥40% | 0 | 0 |
| KPI2 | 项目：服务指标 | 权重：40 | | |
| | 活动规划(10) | 根据既定运营计划，合理高效规划大促及日常活动方案，设定有竞争力的活动商品和活动利益点。 | | |
| 具体目标和主要内容 | 竞争分析(10) | 根据市场情况，分析竞争对手经营状况，判断本店所处竞争环境并提出有效的竞争方案。 | | |
| | 数据周报(10) | 根据店铺销售情况，统计分析产品、活动、推广、页面等数据。提供可供参考和优化的数据提升方案。 | | |
| | 培训计划(10) | 通过专业培训，提升推广专员和运营专员的技专业水平，提高运营效率。 | | |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | 权重：5 | | |
| 具体目标和主要内容 | | 每日晨读及分享 | | 5 |
| | | 参与公司各项培训 | | |
| K02 | 项目：部门文化建设 | 权重：5 | | |
| 具体目标和主要内容 | | 积极参与或组织部门活动，按规定接受奖励与惩罚 | | 5 |

表 4-7 策划经理的 KPI 表

| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | 权重：20 | | |
|---------------|--------------|-------------------|----|----|
| 具体目标和 主要内容 | | 销售 额 | | |
| KPI2 | 项目：具体指标 | 权重：60 | | |
| | | 项目 | 目标 | 实际 |
| | | 方案任务完成率 | | |
| | | 渠道透出数量 | | |
| | 品牌文化方案（30） | 费用控制 | | |
| | | 曝光次数 | | |
| 具体目标和 主要内容 | | 点击次数 | | |
| | | 方案任务完成率 | | |
| | 电商节点及社会化节点的活 | 渠道透出数量 | | |
| | 动 创意营销策划方案落地 | 费用控制 | | |
| | （30） | 曝光次数 | | |
| | | 点击次数 | | |
| KPI3 | 项目：内部培训 | 权重：10 | | |
| 具体目标和 主要内容 | 内训 | 培训运营策划等相关人员，提升活动策 | | |
| | | 划 能力 | | |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | 权重：5 | | |
| 具体目标和 主要内容 | 每日晨读及分享 | | | 5 |
| | 参与公司各项培训 | | | |
| K02 | 项目：部门文化建设 | 权重：5 | | |
| 具体目标和 主要内容 | 积极参与或组织部门活动 | | | 5 |
| | 按规定接受奖励与惩罚 | | | |

表 4-8 导购（客服）的 KPI 表

| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | 权重：10 |
|-----------|-----------------------|-------|
| 具体目标和主要内容 | 完成优秀线指标 | |
| KPI2 | 项目：销售指标 | 权重：40 |
| | 目标 | 得分 |
| | ≥24% | 30 |
| | ≥18% | 27 |
| | ≥12% | 24 |
| | ≥10% | 21 |
| | <10% | 0 |
| | ≥3500 | 10 |
| | ≥3200 | 8 |
| | ≥3100 | 6 |
| | <3000 | 0 |
| KPI2 | 项目：服务指标 | 权重：40 |
| | 目标 | 得分 |
| | ≤25s | 10 |
| | ≤30s | 8 |
| | ≤35s | 6 |
| | >35s | 0 |
| | ≤25s | 10 |
| | ≤30s | 8 |
| | ≤35s | 6 |
| | >35s | 0 |
| | 8 个及以上 | 10 |
| | 5-7 个 | 8 |
| | 2-4 个 | 6 |
| | 2 个及以下 | 0 |
| | 1.2 | 10 |
| | 1.1 | 8 |
| | 1 | 6 |
| | 0.9 | 0 |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | 权重：5 |
| 具体目标和主要内容 | 每日晨读及分享 | |
| | 参与公司各项培训及销售服务中心每周固定两培 | 5 |
| K02 | 项目：部门文化建设 | 权重：5 |
| 具体目标和主要内容 | 积极参与或组织部门活动 | |
| | 按规定接受奖励与惩罚 | 5 |

| 表 4-9 设计经理的 KPI 表 | | | | |
|-------------------|--------------|--------|------------------------------|----|
| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | | 权重: 10 | |
| 具体目标和 主要内容 | 完成优秀线指标 | | | |
| KPI2 | 项目：数据指标 | | 权重: 30 | |
| 具体目标和 主要内容 | 点击率(30) | 项目 | 目标 | 实际 |
| | | 首页点击率 | | |
| | | 详情页点击率 | | |
| | | 推广图点击率 | | |
| KPI2 | 项目：服务指标 | | 权重: 40 | |
| 具体目标和 主要内容 | 视觉 VI 规划(10) | | 设定店铺整体视觉方案 | |
| | 页面结构规划(10) | | 根据消费者视觉习惯和浏览喜好设计页面 结构。 | |
| | 活动视觉呈现(10) | | 参与活动页面设计，展现品牌风采 | |
| KPI3 | 项目：团队与自我提升 | | 权重: 10 | |
| 具体目标和 主要内容 | 内训(10) | | 通过专业培训，提升设计支援技=专业水 平，提高运营效率。 | |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | | 权重: 5 | |
| 具体目标和 主要内容 | 每日晨读及分享 | | 5 | |
| | 参与公司各项培训 | | | |
| K02 | 项目：部门文化建设 | | 权重: 5 | |
| 具体目标和 主要内容 | 积极参与或组织部门活动 | | 5 | |
| | 按规定接受奖励与惩罚 | | | |

表 4-10 推广专员的 KPI 表

| KPI1 | 项目：当月业绩目标 | 权重：10 |
|-----------|----------------------------------|-------|
| 具体目标和主要内容 | 完成优秀线指标 | |
| KPI2 | 项目：销售指标 | 权重：80 |
| | 考核项目 | 目标 实际 |
| | PPC 指标 | |
| | 花费控制 | |
| | 直通车(30) | |
| | 销售额 | |
| | 整体点击率 | |
| | 整体加购率 | |
| 具体目标和主要内容 | PPC 指标 | |
| | 花费控制 | |
| | 钻展(20) | |
| | 销售额 | |
| | 整体点击率 | |
| | 整体加购率 | |
| | 销售额 | |
| | 淘宝客(10) | |
| | ROI | |
| KPI3 | 项目：数据输出 | 权重：10 |
| 具体目标和主要内容 | 根据推广工具，判断店铺推广状况，提供可供选品，营销参考的数据周报 | |
| K01 | 项目：团队与自我提升 | 权重：5 |
| 具体目标和主要内容 | 每日晨读及分享 | |
| | 参与公司各项培训 | 5 |
| K02 | 项目：部门文化建设 | 权重：5 |
| 具体目标和主要内容 | 积极参与或组织部门活动 | |
| | 按规定接受奖励与惩罚 | 5 |

而标准是指分别在各指标上应做到什么样的程度，让被评价者做了多少、做得怎样的问题得到解决。下列是策划经理、（客服经理）导购经理、专属客服以及售后的绩效考核标准，如表 4-11、4-12、4-13、4-14 所示：

表 4-11 策划经理绩效考核标准

| 考评指标 | 考评内容与方式 | 最高配分 | 数据提供部门 |
|------|--|------|--------|
| | <p>考评内容：电子商务部销售达成（出货额）情况：</p> <p>月份 1 月 2 月 3 月</p> <p>出货额 3143 万 428 万 1714 万</p> <p>基准值：以出货额的 70%为基准，每增减 10%，加减 4 分</p> <p>分数计算：配分×70%±得分</p> <p>数据来源：电子商务部损益表</p> | 20 | 财务部 |
| 利润率 | <p>考评内容：电子商务部净利润率（本部）达标情况：</p> <p>基准值：5%为基准，每增减 1%，加减 2 分</p> <p>分数计算：配分×70%±得分</p> <p>数据来源：电子商务部损益表</p> | 20 | 财务部 |
| 咨询率 | <p>考评内容：店铺咨询率</p> <p>基准值：2%，每增减 0.1 个百分点，增减 4 分</p> <p>分数计算：配分×70%±得分</p> <p>数据来源：天猫商家后台</p> | 40 | 电子商务部 |

表 4-12 （客服经理）导购经理绩效考核标准

| 考评指标 | 考评内容与方式 | 最高配分 | 数据提供部门 |
|------|--|------|--------|
| | <p>考评内容：电子商务部销售达成（出货额）情况：</p> <p>月份 1 月 2 月 3 月</p> <p>出货额 3143 万 428 万 1714 万</p> <p>基准值：以出货额的 70%为基准，每增减 10%，加减 4 分</p> <p>分数计算：配分×70%±得分</p> <p>数据来源：电子商务部损益表</p> | 40 | 财务部 |

表 4-12 (客服经理)导购经理绩效考核标准 (续表)

| 考评指标 | 考评内容与方式 | 最高配分 | 数据提供部门 |
|---------|---|------|--------|
| 利润率 | 考评内容: 电子商务部净利润率 (本部) 达标情况: 基准值: 5% 为基准, 每增减 1%, 加减 2 分 分数计算: 配分 \times 70% \pm 得分 数据来源: 电子商务部损益表 | 20 | 财务部 |
| 客服咨询转化率 | 考评内容: 客服咨询转化率 基准值: 15% 每增减 1 个百分点, 加减 3 分 分数计算: 配分 \times 70% \pm 得分 数据来源: 天猫商家后台 | 40 | 电子商务部 |

表 4-13 专属客服绩效考核标准

| 考评指标 | 考评内容与方式 | 最高配分 | 数据提供部门 |
|-------|---|------|--------|
| 客户好评率 | 考评内容: 本项主要考核客户对考评人工作服务的满意度 基准值: 96%, 每增减一个百分点, 加减 4 分 分数计算: 配分 \times 70% \pm 得分 数据来源: 天猫商家后台 | 40 | 电子商务部 |
| 店铺评分 | 考评内容: 店铺评分情况 考评内容: 店铺评分情况 基准值: 宝贝描述 4.8 分【10 分】 物流态度 4.8 分【10 分】 物流发货 4.8 分【10 分】 若其中一项每增减 0.1 分, 加减 2 分 分数计算: 配分 \times 70% \pm 得分 数据来源: 天猫商家后台 | 30 | 电子商务部 |
| 售后评价 | 考评内容: 售后差评 一单差评扣 0.5 分 分数计算: 配分-扣分 数据来源: 天猫商家后台 | 30 | 电子商务部 |

表 4-14 售后绩效考核标准

| 考评指标 | 考评内容与方式 | 最高配分 | 数据提供部门 |
|--------|---|------|--------|
| 售后处理周期 | 考评内容：售后处理周期 基准值：基准为 7 天 处理周期为 8-14 天，0.3 分/单 处理周期 14 天以上，0.6 分/单 分数计算：配分-得分 数据来源：天猫商家后台 | 20 | 电子商务部 |
| 退款处理 | 考评内容：对退款事宜的处理情况 1、退款完结时长 基准值：2.6 天，每增减 0.5 天，减加 2 分【15 分】 2、退款纠纷率 基准值：0.85%，每增减 0.1 个百分点，减加 2 分【15 分】 3、客户自主退款完结率 基准值 95%，每增减 1 个百分点，加减 2 分【15 分】 分数计算：配分 \times 70% \pm 得分 数据来源：天猫商家后台 | 45 | 电子商务部 |
| 退货率 | 考评内容：退货率 基准值：1%，每增减 0.1%，减加 1 分 分数计算：配分 \times 70% \pm 得分 数据来源：天猫商家后台 | 15 | 电子商务部 |
| 售后评价 | 考评内容：售后差评 一单差评扣 0.5 分 分数计算：配分-扣分 数据来源：天猫商家后台 | 20 | 电子商务部 |

4.5 绩效反馈体系改进

绩效反馈主要体现在绩效管理过程中的绩效指导和沟通，缺乏制度约束引导管理者和员工进行绩效反馈沟通是 MH 公司电子商务部当前绩效反馈存在的主要问题。因此，MH 公司商务部必须从绩效反馈的流程和制度上进行完善，健全员工绩效考核体系。

根据 MH 公司电子商务部的组织架构及人员分布，可对员工类别进行划分，包括基层员工、中基层员工、中高层管理者和高层管理者，通过经常性指导与反馈以及定期召开绩效会议的方式来实现绩效管理。对于不同类型的员工，对他们实施的绩效考核指标具有不同侧重点，予以关注的关键点存在差异，经常性指导与反馈能够保障管理者期望与员工工作结果相适应，对中基层员工比较适用。定期召开绩效会议比较适用于中高层管理者，中高层管理者工作实际中存在的困难

予以解决，为其提供必要的帮助和指导。

与此同时，为了将绩效反馈机制落到实处，提升管理者绩效反馈的积极性，可将管理者原来的管理类考核指标（10%）调整为绩效反馈有效性评价指标。

最后，在实施绩效反馈的过程中，管理者在沟通技巧方面应引起重视：客观陈述，无需判断；侧重于员工的具体表现，而不是员工性格；对员工绩效不足进行指正的过程中，不能采取批判的方式，多采取陈述性描述；将员工整体工作的完成情况作为侧重点，不能因为某次工作失误，就全盘否定员工的付出及贡献。最后，对员工进行指正要有依据，根据客观事实，不能凭空想象或臆测推断。

4.6 绩效信息收集机制

为确保员工绩效考核的客观性及合理性，记录和收集绩效信息十分关键。从 MH 公司电子商务部当前的绩效考核体系来看，存在诸多问题。比如：绩效考核结果可信度低、绩效考核中主管的主观性太强、管理者对绩效过程的控制力及关注度不够等，我们可采取构建绩效信息记录与收集机制的方式，来解决 MH 公司电子商务部绩效信息收集方面存在的问题。

现阶段，MH 公司电子商务部基本完成了信息化建设，通过 LotusNotes 平台，对公司项目管理及流程实现起到了促进作用，因此记录收集员工绩效信息，可通过工作记录的方式来实现。首先，可在公司项目管理系统中加入关键绩效指标达成情况的记录功能，在系统中建立员工关键绩效指标，员工则每周在系统中填写关键绩效指标的达成情况以及工作进度，对于客户的负面反馈信息、绩效未达成的影响因素及原因等，都应在系统中如实填报。此外，直接主管也可以查询这些信息，主管可以及时发现员工工作中存在的问题和困扰，和员工取得有效的交流沟通，协助员工解决问题，对工作进行不断改进。

为了能够有效收集绩效信息，对以下问题应该引起重视：1）员工可能选择性的填写工作情况信息，或者虚报谎报，主管可通过结构化方式来有效减少员工对绩效信息的选择性填报；2）对绩效信息的可衡量性与准确性应进行重点强调，对于不可量化的信息以及推断臆测信息，不能成为绩效考核的依据。3）对绩效信息的可用性以及目的性应足够重视，在收集信息之前，必须弄明白为何收集这些信息，这些信息的作用是什么，避免造成人力、物力资源浪费，收集的信息毫无作用。

4.7 绩效结果应用

根据绩效评估结果，员工对自己做得好的地方以及不足的地方有充分了解。做得好的地方能成为岗位晋升、薪资调整的重要依据；不足的地方则应进行反思，然后改善提升。

1. 员工激励与绩效结果充分结合

首先,对于MH公司电子商务部的绩效管理实际,应将薪资调整制度与绩效考核结果结合起来,使得绩效考核结果通过薪资报酬直观体现出来。比如说:公司根据绩效评分标准确定调薪的比例,并对调薪比例进行等级划分,与绩效评分标准相匹配,在预算水平左右浮动,但总体水平不能超过年度预算。为了将制度的透明、公平、公开原则充分体现出来,必须向公司全体员工公开最新的调薪制度,对员工起到激励的作用,让员工为追求更高的绩效而不懈努力。

其次,将员工薪资与绩效考核结果相结合的模式为绩效导向型模式,对员工绩效提升能起到积极的促进作用,让员工薪酬更趋于公平合理,提高工资分配的弹性系数,起到强化激励效果的目的。MH公司电子商务部可继续保持原来的绩效奖金制度,但是应该建立相应的绩效工资制度。每月向员工发放绩效工资,根据绩效考核周期来进行评价,将员工绩效考核结果作为绩效工资的调整依据,划分多个绩效工资等级,从而激励员工努力工作。目前,MH公司电子商务部的业务发展趋于成熟,因此绩效工资不能占据太高的比例。将其当做是一种福利报酬,企业全体员工都可享受这种福利,而不是针对个体实施。员工的工作效率与获取福利之间不具有密切相关性,对提升员工工作绩效的作用不大,但是福利能够让企业更好地留住员工,员工在选择企业的过程中,也会充分考虑福利待遇等各方面因素。公司福利包括两种,一种是个人福利,另一种是公共福利。比如:五险一金就属于公共福利,企业基于自身发展需求以及员工需求所提供的福利属于是个人福利。

除此之外,对于绩效表现优秀的员工与绩效表现差的员工,通过绩效考核结果也能有效区分出来。比如说:在员工职级调整方面就得到了体现,公司可将绩效考核评分当做是员工晋升的重要依据,对员工能起到激励作用,将员工的工作热情和积极性充分激发出来,让其更努力的工作,更好地完成绩效目标。

2. 员工培训发展计划改善

对于MH公司电子商务部目前在员工培训发展计划方面凸显出来的问题,比如:实现培训计划的概率很低,严重打击了员工参与的积极性和热情,主要原因是企业对员工培训计划的重视程度不高,从系统层面来讲,员工培训计划未实现与其它模块的有机联动。因此,我们改进员工培训发展计划可从具体实施与制度两个层面来进行。

首先,从完善制度的层面而言,由于员工培训发展计划是为改善员工绩效而服务的,因此,如果员工的绩效考核不达标,就必须在绩效反馈中增加员工绩效未达标的原因分析,针对问题制定行之有效的优化策略措施,以上内容必须进行书面描述,为员工制定绩效改进计划提供依据和支撑。

其次,从具体实施的层面而言,为有效提升员工培训发展计划的现实可操作性,此处通过“3W+1H”的方式进行说明。

What—员工能力或技能方面的不足,下年度需改进之处;

Who—由谁负责培训工作,若是自学可说明是自学;如果是由公司组织的培训,应说明是外部培训组织或是培训部;

When—完成该培训计划的时间周期;

How—行动计划,要提高技能需采取哪些行动;

除此之外,为保证有效实施改进后的员工培训计划,以下环节也不能忽视。MH电子商务部对各部门职能进行了细致划分,成立了专门的培训部,从而让各层次的员工培训需求得到满足。我们可以把员工的培训发展计划单独列出来,由人力资源部收集培训需求并移交到培训部,培训部则根据各部门员工的培训需求进行统计分析,向部门管理者传达结果。对于员工培训发展计划中的普遍性需求,由培训部统一组织员工培训。并且,这些培训发展计划将是培训部门开展培训活动的一个重要依据。企业完善的培训体系与员工业务能力息息相关。企业的发展与员工的个人成长关系密切。企业培训应从企业、工作岗位、员工三个方面出发。岗位培训主要是对是提高员工的素质能力和技术能力。

电商成功的重要前提是好的客服,站在经济学角度,价格不再是市场竞争取胜的关键,在市场竞争中,服务的重要性越来越高。而这正需要好的客服来提供优质服务。不论是网店还是企业,提升客服服务水平非常关键。本文以MH公司电子商务部的客服培训为例,企业设置了客服基本素养培训和客服效能提升。

(1) 客服基本素养培训

1) 客服工作内容:代表店铺形象,提供在线咨询服务。客户对于店铺的评价大多取决于客服的服务态度。熟悉产品,产品知识是客服的基础,如果连产品都不熟悉,即使售出产品也可能因为自身对产品不熟导致更多的售后问题。维护店铺评价,对出现状况不好极易出现差评的客户进行耐心倾听和沟通。解答和处理客户在线购物过程中存在的问题,及时处理并同步进行跟踪服务,促成交易,提高销售额。订单信息确认及其到货情况跟进,确保顾客顺利收货。收集客户反馈意见,整理和分析客户投诉、反馈意见或建议、回访信息,为改进服务提出合理化建议。对旺旺上解决不了的问题,及时通过电话沟通来拉近跟客户的关系,让客户倍感亲切,更直接处理好问题。

2) 退款退货问题:买家已付款状态退款时限:60天卖家未点发货,将按照买家要求自动达成退款协议。卖家已发货状态退款时限,卖家可以做同意退款申请和拒绝两个选择,双方的时间是5天,退款申请提交3天后有小二介入。售后维权退款退货时限是5天,3天有小二介入入口。退款订单赔付,缺货、未按

照约定时间发货将产生 30%不超过 500 的赔付。纠纷交易, 纠纷退款率=纠纷退款笔数/支付宝成交笔数, 投诉维权, 违背承诺、发票问题、信用卡问题、描述不符、泄露信息等, 投诉成功扣 6 分。

3) 客服基本职业操守: 具有“客户至上”的服务意识和良好的销售技巧。接待客户必须有礼貌的开头语和结束语。在离线状态下的客户留言必须回复, 对于客户咨询不清楚的问题, 勿随便回答, 可咨询其他相关同事后再回复。与客户聊天过程中, 必须保持良好情绪及礼貌亲切用语, 忌与客户产生纠纷而导致退款, 或降低询单转化率。答应为客户查询问题, 必须在约定时间内尽快回复, 如需交接的务必跟下一班客服交接清楚。使用文明礼貌用语, 固定模式问题统一使用快捷回复(快捷回复附件)。每天将问题汇总, 早晚班工作交接要清楚, 做好跟进工作。

4) 客服上线前须知: 学习好淘宝规则, 要明白淘宝平台上的生存法则。熟悉了解产品专业知识。熟悉店铺每次活动内容与页面信息, 产品价格、产品详情页内容介绍, 如需清楚产品面料、尺寸等信息在哪个位置, 以便快速回复客户。熟悉淘宝后台订单查询、物流查询等功能。熟悉快捷回复内容, 并按照活动及时更新内容, 提高回复时效。

5) 分析客户类型: 熟悉买家的特征, 对买家类型进行充分了解, 有利于提升客服服务效率及质量。就拿温和型客户来讲, 通常没有主见容易陷入选择困难、喜欢结交朋友、对人礼貌亲切。对这类客户可以给予充分友谊, 不仅限交易沟通, 帮助买家做出选择。但是注意: 不要帮买家直接做决定, 以免带来售后问题; 如分析型顾客是重数据, 细节。对于分析型客户可以提供足够资料, 做出规范承诺, 由其自己做出决定。

6) 语言文字方面: 多使用“亲”、“咱们”、“您”这样的字眼, 让客户感受到我们对他的尊重和真诚。为表示亲切感, 在销售过程中, 对“我们店”的称呼可使用“咱们店”、“咱家”等亲切词眼, 通过文字把顾客跟我们拉得更近。

7) 物流问题解答: 当顾客对物品迟迟没有收到产生指责时, 客首先要安抚客户、稳定其情绪。了解客户遇到的情况, 并做详细的记录, 告知客户不要着急, 我们马上跟快递公司联系, 一定会给您一个满意的答复, 于此同时也要跟顾客核对收货地址、收件人的姓名, 跟客户确认收件地址和后台的发货地址以及快递单上的地址是否一样, 联系物流公司, 询问货品现在在何处, 计划什么时候能送到。回复客户你所了解到的信息, 并安抚客户, 物品会尽快送到。

8) 产品使用的疑问解答: 客户购买产品, 在使用中出现问题, 第一时间会向客服进行抱怨。客服首先要稳定客户情绪, 详细询问客户遇到的情况, 并记录下来;分析问题出在的原因, 并向客户解释为何造成, 让客户能清晰了解。如果

找不出问题发生的原因，就排除不可能出现问题的状况，再仔细分析。要为客户耐心、细心的解答客户的疑问。多用笑脸和表情，让客户感受到你是真诚的为他解决问题。在客户投诉产品的使用问题上，很多是因为顾客不懂的如何操作而误认为是产品质量上出现了问题。所以客服首先要安抚情绪，详细询问状况之后要耐心的讲解产品的使用步骤，让客户认识到，不是产品的问题是自身的问题。还要告诉客户，以后遇到此类问题都可以来找客服，这也是维系老客户最好的方法。

(2) 客服效能提升

1) 售前客服三高目标：转化率更高，提高投产比。客单价更高，提高人效。回头率更高，口碑塑造。

2) 产品推荐：建立信任感，根据消费者群体购买需求，也就是站在消费者的立场，反思他们想知道这个产品的什么功能，能给他们最想要的利益部分，用热情专业沟通，增强购买动机促使成交。通过期望价值中的获取价值，内部价值，效用价值。理解客户购买动机。通过“问”，获取客户信任，掌握客户需求。通过专业的问答回复，语气词和表情使用，快速的响应时间体现热情。通过 FABE 法则，把产品利益用通俗易懂的语言传递给客户。FABE 法则如表 4-15 所示：

表 4-15 FABE 法则

| 产品 | F 特征 | A 优点 | B 利益 | E 证据 |
|-------|--------------------------|------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 空调 | 最新节能技术 | 比同类产品省电35% | 一天更省5度电 一年省下空调钱 | 图片表现 |
| 实木高低床 | 100%实木，指甲圆倒角 护栏高度40CM | 环保等级高 安全 | 儿童房空间空气清新无异味，晚上怎么翻身都可以 | 动图表现 |
| 真皮沙发 | 进口真皮 | 鞣制了50次，经久耐用。 | 休息时很放松，很舒服 | 进口报关单 |
| 床垫 | 恒温系统 进口乳胶 独立袋装弹簧 | 恒温 软硬适中 防螨 | 冬暖夏凉 独立支撑，翻身也不会影响枕边人 | 上个月有个客户买了同款回去，昨天专程回来给了好评说很舒服，安睡了一整晚 |

4) 议价：价格谈判的时机，顾客询问价格 ≠ 顾客在进行价格商谈。价格商谈的时机不对，往往是战败的最主要最直接的因素。谈价之前必须确定顾客具备购买三要素、已有明确的购买标准、已释放明确购买信号。议价之前明确需求，明确议价产品是否满足客户设定的购买标准；要顾客的价格心理，价格商谈的目标是双赢。顾客要的不是便宜，而是占便宜的感觉。议价方法使用时机如表 4-16 所示：

表 4-16 议价方法使用时机

| 前期议价 | 中期议价 | 后期议价 | 议无可议 |
|------|--------|-------|--------------|
| 品质法 | 折扣法 | | 品质价值 限时限量 |
| | 快乐&痛苦法 | 验证法 | |
| | 拆价法 | 领导出招法 | |
| | 权限升级法 | | |

5) 关联销售：买大推小，买主推次，买高推低。单刀直入，强调性价比，匹配性，方便性等。激发兴趣，降低防备心理。

6) 客户跟进：通过跟进，纵向提升客户询单量。客户跟进的四种方式：关注店铺关注微淘，旺旺跟进，微信跟进，电话跟进。

第5章 优化方案实施的保障措施

5.1 员工绩效考核体系改善的保障措施

5.1.1 创造绩效管理文化环境

企业实施绩效考核是一项科学、系统的工程。一个企业的绩效考核要真正落到实处，既要循序渐进，更要靠企业的氛围和文化。因此，MH 建立电子商务公司员工绩效考核机制，要求企业具有鲜明的企业文化。在 MH 公司电子商务部，总经理主要是指部门经理、副经理、经理助理及其相应职位。总经理的考核应以部门级 KPI 为主。由于各部门的工作性质和业务重点不同，对于客服人员、物流人员、后勤人员以及专业人员，不同部门 KPI 指标的侧重点不同。在考核过程中，根据所在部门的主要考核指标，具体到个人。比如：对于营销人员的绩效考核，按照销售部门的关键指标实施考核。部门经理和营销人员取得有效的沟通交流，对营销人员的业务项目、销售以及产品销售区域的数量等设置相应的标准，到了考核末期与标准进行比较，以考核结果作为员工晋升、奖励、惩罚的依据，并作为调整标准的依据。

5.1.2 平衡组织绩效与员工绩效关系

绩效考核的结果绝不仅仅是对员工的成绩和能力的考核，更重要的是，对员工绩效能起到促进作用。在实施过程中必须确保方式以及人员的合理性，否则可能适得其反。所以，直属主管或其他领导应当以考核结果为依据，从员工实际出发，采取科学合理的方法。通常的方法是面对面的访谈。在面对面的采访中，双方坦诚、坦诚地沟通，从而更有效地提高工作效率，充分发挥绩效考核的作用。年度综合考核会重点参考月度考核以及季度考核。年度综合考核一方面体现了员工绩效方面的不足，另一方面对员工能够起到激励促进作用，让其不断提高绩效。

5.1.3 建立员工满意度调查制度

管理者在实施新考核制度的初期阶段，应当稳步实施、立足于实际，注重循序渐进，不要一蹴而就，在实践过程中不断总结经验并进行分析，让员工对绩效考核的容忍度以及接受度显著提高。除此之外，考核者必须站在客观的立场，公正严明的实施考核。管理者态度好对绩效管理体系的有效实施能够起到积极促进作用，从而让员工绩效管理体系实现良性循环。在实施目标管理的过

程当中，下属是主动参与者而不是被动执行者，角色转变能够促使员工的创造力和创新精神得以提升。因为目标管理的过程是上下相统一的，所以在制定目标的过程中，不但要对企业发展目标进行考虑，还应兼顾员工个人的利益、志向以及意愿，兼顾组织和个人的利益，避免相关冲突出现。

5.1.4 信息系统优化

其实公司已经有很多 IT 系统，比如供应链 ERP 系统、金融金蝶系统、电子商务 OMS 订单处理系统、外包 WMS 仓库管理系统、各种网店后台数据统计等，但缺乏数据流，形成了“信息孤岛”之一，没有串起来完整的数据链接，让数据“活”起来。需要解决工作分析，以便规定每个工作要完成的大部分工作内容。通过岗位分析，获得清晰的岗位描述信息，为绩效指标的确定提供依据。信息系统优化需要融入企业经营目标以及核心能力对应的规范标准，评价体系的设计从考核与指导两个方面进行，促使员工积极性快速提高，进而让企业核心能力以及经营效益得到提升。

5.2 优化后的员工绩效考核体系评价

5.2.1 优化后的员工绩效考核体系的优势

1. 充分调动起员工的工作热情和积极性

对员工绩效考核体系进行改进后，按照 KPI 体系，对于所有员工都制定了细分指标，指标的针对性较强。利用这样的方式建立绩效目标，使得员工对自己应完成的工作有充分了解，明确自身工作对企业组织的回报，强化员工的使命感和责任感。并且，改进后的员工绩效考核体系通过收集有效信息，让考核活动以事实为依据，确保了考核结果的客观性与合理性，员工对考核结果的接受程度高，员工因绩效管理而产生负面情绪的情况得到了很大改善，员工的创造性以及工作积极性被充分激发出来，对员工绩效提升起到了积极促进作用。

2. 提升企业执行力

效率低下的很大一部分原因是企业执行不力，如果执行不好，也无异于一张白纸。MH 电子商务部员工绩效考核体系通过优化改进后，对公司战略发展目标进行逐级分解，绩效目标从上到下的落实到组织及个人。采取这样的方式，全面实施企业战略。对于企业战略发展目标，人人有责，企业执行力得到提升的同时，管理者能够更好的跟进分析绩效未实现原因，从而采取有效措施进行改进。

3. 促进企业人才选择及测评，优胜劣汰

MH 公司电子商务部利用绩效奖金制度，让员工薪资与考核结果结合在一起，多做事、少说话，将员工工作积极性充分调动起来，形成积极进取、不懈奋斗的良好工作氛围。并且，通过对员工绩效考核体系进行优化改进，能够更好地激励优秀员工，让他们对绩效管理的认可度更高，减少了优秀员工离职。对于员工的不合规行为，为其调整岗位并加强培训，如果员工还是不能适应，则实施优胜劣汰制度，更好地进行人力资源规划，让公司战略发展需要得到满足。

4. 提升员工效率

在员工绩效考核体系中加入绩效信息收集，对绩效考核与绩效改进的事实依据进行收集整理，保障管理者能够快速发现问题，采取有效措施予以解决，及时和员工进行有效沟通，促进员工改进工作；反之提升了员工效率，另一方面，在员工培训发展计划中充分融入绩效结果，通过分析员工绩效未达标的原因，找出根本原因，针对员工素质和能力的不足安排相关培训，可以促进员工绩效的提升。员工个人能力的提升持续改进，能够促使工作效率提高。

5. 充分调动企业资源，有效降低改进绩效管理的成本

科学有效的绩效考核体系，对员工培训计划进行持续跟进，培训部针对员工培训需求，制定出科学有效的培训方案，员工达成培训计划的概率明显提高，也提升了员工培训计划的实现率。部门间的合作与交流；与此同时，培训部属于企业内部机构，培训部参与并没有让绩效管理成本增加，培训计划具有现实可行性。

与此同时，扩展增加公司项目管理系统的功能，对关键绩效指标的完成情况进行跟踪和记录。员工对公司的项目管理系统已十分熟悉，没必要开展培训课程，通过项目管理系统，员工能够更好地适应和记录相关绩效信息；节约了企业开发新资源的成本费用。可以看出，这些改进措施运用的资源基本都是企业现有资源，只需花费较低的成本就可实施改进措施，具有现实可操作性。

总而言之，通过有效性分析，员工绩效考核制度具有较强的实际效用。没有对公司原来的员工绩效考核制度做出大的调整，对改进计划成本及现实可行性进行了充分考虑。在这样的情况下，改进影响绩效管理的核心点，从而促使企业绩效得以提升。

5.2.2 实施中可能存在的问题及应对措施

1. 难以消除考核过程中的人为因素

需要在有的岗位设定质量指标，但不可避免的是，无法对质量指标进行量化。主管决定了绩效考核的权重系数，比如：员工积极性、纪律性等指标，也无法进行量化，难免容易产生在实际操作中偏袒案件。因此，怎样才能减少人为因素干扰，提高评估结果的客观性和公正性，是我们需要重点考虑的问题。应对措施：企业可在增加考核过程透明化和流程化的同时，对考核主体进行培训，尽可能降低人为因素带来的影响。

2. 岗位分析与员工绩效考核体系的发展不相适应

MH 电子商务公司的岗位分析系统较为特殊，分成了几个阶段进行，由人力资源团队抽调几人组建而成，公司近年的发展速度很快，很多岗位都是按需设岗，缺乏系统性及完整性。所以对于员工绩效考核体系，并不能很好地配合，有的岗位没有引入 KPI 指标分析。如果对公司所有岗位进行分析，或者对公司岗位进行重建，需要消耗大量的人力、物力，不具有现实可行性，因此改进和完善只能逐步进行。应对措施：MH 企业应及时调整和更新岗位要求。

第6章 结论

在全球一体化越来越快的今天，任何一个企业必须根据内部和外部环境的不断变化，对自身的绩效考核体系进行变动，建立和完善企业员工绩效考核体系是人力资源管理的重中之重。

本文从企业微观角度出发，通过深入分析 MH 公司电子商务部绩效管理的实际情况，有效运用绩效管理相关理论，充分挖掘出该公司绩效管理中的问题，分析问题成因并提出优化改进措施。

本文立足于 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系的实际，找出对执行绩效管理产生影响的因素，采取科学有效的绩效管理工具，对 MH 公司电子商务部员工绩效考核体系提出了改善方案。得出下列结论：（1）在绩效考核周期方面，原考核周期为一年一次，建议根据员工绩效目标的影响范围不同，来对其考核周期作出区分；（2）在考核方法的选择方面，原绩效考核方法单一，为优化绩效体系，应采用系统的考核方法；（3）在绩效考核指标的建立方面，可从企业、部门、员工三个层面建立 KPI 考核指标体系，将企业战略目标层层分解和落实；（4）在绩效反馈机制方面，根据有无管理职将员工划分成两类，通过经常性指导反馈和定期召开绩效会议的方式，有效实施绩效反馈；（5）提出在项目管理系统中建立绩效信息收集机制来增加绩效考核的可信度，并建议可将绩效结果应用至员工的报酬分配、职位变动以及企业培训。（6）为保证 MH 公司有效实施绩效管理改进方案，本文制定了一系列实施保障措施，对改进方案进行可行性分析，根据分析结果，该方案与 MH 公司电子商务部的实际发展相适应，对其绩效管理系统能够达到预期改进效果。

MH 公司电子商务部对绩效考核的重要性必须要有深刻认识，亟需构建与企业发展实际相符合的绩效考核体系。笔者通过调研分析 MH 公司电子商务部实际情况，制定了与 MH 公司电子商务部发展相适应的业绩评价体系，对于该电子商务部员工，重新设计了业绩评价方案，让员工和企业互促互进，共同发展，形成互利共赢的局面，从而将绩效管理的核心战略地位充分体现出来。可以说，本文具有一定的代表性，对于其他企业有着一定价值的借鉴意义和参考作用。

因论题探讨的时间有限，而 MH 公司电子商务部的组织结构非常大，要想推广实施员工绩效考核体系，需要时间来缓慢过渡，并且还需要公司管理层的鼎力支持以及坚定不移的决心。优化后的员工绩效考核体系需要随着电商市场不断的变化而改进。这是笔者今后需要不断探索和完善的。除此之外，需要引

起注意的是，绩效管理活动并不是独立的，还要与薪酬管理、培训管理与开发等有机结合起来，形成互促互进、协同发展的良好格局，将企业的协同效应充分发挥出来。

绩效管理并不是最终目的，而是一种手段。员工绩效考核体系不可能十全十美，任何一种绩效管理体系都不可能让企业的所有绩效考核管理问题得到解决，不能完全参照其它组织或企业的成功做法，对于其它企业的成功经验，只能借鉴和参考。与本企业发展相适应的员工绩效考核体系才是最好的，才能够真正发挥出其价值效用。因此企业管理者必须要客观理解绩效管理，心态要放正，这样才能更好地发挥绩效管理价值。

绩效管理有规律可循，但是却没有固定的模式，只有不断革新发展，不断进行创新改进，才能让企业的绩效管理朝着更好的方向发展。

参考文献

- [1] 李宋岚,刘嫦娥.基于平衡计分卡的商业银行绩效考核分析[J].财经问题研究, 2010(04): 76-79.
- [2] DAVID ANTONIONI. Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals[J]. Compensation & Benefits Review, 1994, 26(3).
- [3] CLINTON LONGENECKER,LAURENCE FINK. Lessons for improving your formal performance appraisal process[J]. Strategic HR Review, 2017, 16(1).
- [4] 李桂英.我国企业有效实施绩效管理的思路[J].山西农业大学学报(社会科学版), 2011, 10(08): 814-818.
- [5] 龙涛.AE 公司研发团队绩效体系优化设计[D].西南财经大学, 硕士: 5-9.
- [6] 那国毅.目标管理[J].IT 经理世界, 2001(14): 93-95.
- [7] 赵君,廖建桥,文鹏.绩效考核目的的维度与影响效果[J].中南财经政法大学学报, 2013(01): 144-151.
- [8] 耿建亮.西方国家公务员绩效考核的经验及其借鉴价值[J].广西师范大学学报(哲学社会科学版), 2010, 46(01): 132-137.
- [9] 付亚和, 许玉林.绩效管理[M].复旦大学出版社, 2013.61.
- [10] 鲁百年.全面企业绩效管理[M].北京大学出版社, 2006.
- [11] 王芳.论绩效考核在人力资源管理中的作用[J].经营管理者, 2019(12): 72-73.
- [12] 郑晓玲.论绩效考核在企业人力资源管理中的应用[J].中国集体经济, 2017(15): 78-79.
- [13] 张川,杨玉龙,高苗苗.中国企业非财务绩效考核的实践问题 and 研究挑战——基于文献研究的探讨[J].会计研究, 2012(12): 55-60+95.
- [14] 李琦.“新零售”下我国零售企业供应链 KPI 体系的构建与应用[J].商业经济研究, 2020(24): 121-124.
- [15] 郑造乾,骆瑾瑜,杨秀丽,袁雍,黄萍.目标管理法与关键绩效指标法在抗菌药物临床使用管理中的应用研究[J].中华医院感染学杂志, 2015, 25(22): 5152-5154+5157.
- [16] 李恒全,仇向洋.基于目标责任的绩效考核体系研究[J].现代管理科学, 2006(09): 83-84.

- [17] 赵琛徽,吕默.基于 BSC 和 AHP 的绩效考核指标体系设计[J].中国人力资源开发, 2011(05): 52-54.
- [18] 斯蒂芬 罗宾斯.管理学(第四版)[M].北京:中国人民大学出版社, 1999: 26-27.
- [19] 罗中.如何加强企业绩效考核[J].中小企业管理与科技(下旬刊), 2014(01):1.
- [20] 王俊丽.强化绩效管理 提升人力资源管理水平[J].科学之友, 2011(03): 121-122.
- [21] 龚莹莹.企业绩效管理与绩效考核[J].山西财经大学学报, 2012,34(S1): 137.
- [22] 彭敏. D 公司基层员工绩效考核体系再设计研究[D].安徽财经大学,2017.
- [23] MANSOR N N A, CHAKRABORTY A R, YIN T K, ET AL. Organizational factors influencing performance management system in higher educational institution of South East Asia[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2012, 40: 584-590.
- [24] HEYWOOD J S, JIRJAHN U, STRUEWING C. Locus of control and performance appraisal[J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 2017, 142: 205-225.
- [25] SABET A, YADOLAH KHALES H, RAZEGHI S, ET AL. Investigating the organizational and psychological factors affecting the development and improvement of faculty members' job performance[J]. Management Strategies in Health System, 2017, 2(3): 163-172.
- [26] SUDI A. SEFER G. HANDE. GÜLNIHAL G. ET AL. Performance Management and a Field Study[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2016, (229).
- [27] CASCIO WAYNE F. Managing human resources: Productivity quality of work life profits[J]. 1995.
- [28] GROTE D. Performance appraisal reappraised[J]. Harvard Business Review, 2014, 78(1): 21-21.
- [29] GOMEZ-MEJIA L R. Increasing productivity: Performance appraisal and reward systems[J]. Personnel Review, 2015.
- [30] PAMENTER F. Moving from appraisals to employee enhancement[J]. Canadian Manager, 2000, 25(1): 13-15.
- [31] MIREIA VALVERDE, CHRIS BREWSTER. Labor flexibility and firm performance [J]. International Advances in Economic Research, 2008, 6(4):

- 124-130.
- [32] GARRY D. BRUTON. Core versus peripheral information technology employees and their impact on firm performance[J]. *Decision Support Systems*, 2013, 55(1): 186-193.
- [33] NG S T, SKITMORE M. Developing a framework for subcontractor appraisal using a balanced scorecard[J]. *Journal of Civil Engineering and Management*, 2014, 20(2): 149-158.
- [34] SARAIVA H I B, ALVES M C G. The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies[J]. *Tékhne*, 2015, 13(2): 82-94.
- [35] JALALIYOON N, BAKAR N A, TAHERDOOST H. Propose a methodology to implement balanced scorecard for operational appraisal of industrial groups[J]. *Procedia technology*, 2014, 12: 659-666.
- [36] HANSEN E G, SCHALTEGGER S. The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 133(2): 193-221.
- [37] GALANKASHI M R, HELMI S A, HASHEMZAHI P. Supplier selection in automobile industry: A mixed balanced scorecard–fuzzy AHP approach[J]. *Alexandria Engineering Journal*, 2016, 55(1): 93-100.
- [38] P. GAILLARD. The KPI Evaluation Method of Logistics Service in Railway Logistic Enterprises, 2018(933): 930-934.
- [39] JESUS PERAL, SAREL LAVY, M. ISHAQ BHATTI. Multivariate KPI for energy management of cooling systems in food industry[J]. *Journal of Service Marketing*, 2018(101): 297-304.
- [40] PANICKER S, NAGARAJAN H P N, MOKHTARIAN H, ET AL. Tracing the interrelationship between key performance indicators and production cost using bayesian networks[J]. *Procedia CIRP*, 2019, 81: 500-505.
- [41] 赵敏.平衡计分卡与战略管理的关系研究[J].*经贸实践*,2016(15): 120.
- [42] 王文贤.电子商务平台绩效评价指标体系构建和评价[J].*商业经济研究*,2018(01): 68-70.
- [43] 郭伟.基于 BSC 的四步绩效动态管理[J].*人力资源管理*, 2016(10):64-66.
- [44] 许娅楠.平衡计分卡在企业战略管理中的应用[J].*市场研究*, 2018(01): 52-53.
- [45] 史金波.基于平衡计分卡的绩效考核体系构建[J].*经济研究导刊*, 2017(07):

- 114-115.
- [46] 冯钰.论 KPI 方法在中国科协绩效管理中的应用[J].科协论坛, 2018(02): 39-41.
- [47] 李娜. 浅谈基于 KPI 的部门绩效量化考核[J].人力资源管理, 2017(7): 168-169.
- [48] 孙鹏程.让 KPI“入乡随俗”[J].企业管理, 2018(02): 40-42.
- [49] AZZONE G, PALERMO T. Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change[J]. Journal of organizational change management, 2011.
- [50] GARAVAN T N, NEELIAH H, AUCKLOO R, ET AL. Human resource development in Mauritius: Context, challenges and opportunities[J]. European Journal of Training & Development, 2016, 40(4):210-214.
- [51] EVA KNIES, PAUL BOSELIE, JULIAN GOULD WILLIAMS. Strategic human resource management and public sector performance:context matters[J]. The International Journal of Human Resource. 2018.
- [52] COREY E. MILLER, CARL L. THORNTON. How accurate are your performance appraisals?[J]. Public Personnel Management . 2016 (2).
- [53] MICHELLEBROWN, JOHN S.HEYWOOD. Performance appraisal systems: Determinants and change[J]. British Journal of Industrial Relations. 2015 (4).
- [54] 任翠玉,杨喜影,高冠群.基于平衡计分卡的 M 银行绩效评价体系设计与实施[J].财务与会计, 2015(08): 22-25.
- [55] 董有祥, 曹金燕.民营科技企业研发人员绩效考核存在的问题与对策分析[J].经济师. 2019(05).
- [56] 张力, 肖晓波.研发人员绩效考核问题分析与对策[J].铁道运输与经济. 2018(02).
- [57] 赵英华.人力资源管理过程中 KPI 考核方法的运用[J].法制与经济(上半月). 2017(07).
- [58] 蔡志强, 卢厚清.模糊数学在人力资源管理绩效评价中的应用[J].数学的实践与认识. 2016(07).
- [59] 刘苑辉, 张毕西.绩效考核 以人为本[J].企业经济. 2015(08).
- [60] 陆万权,宋信强.基于层次分析法的高校管理人员绩效考核评价研究——以广东某高校为例[J].高教探索, 2017(10): 40-46.
- [61] 王海鲁.高新技术企业研发人员绩效管理研究[J].中国商论. 2016(21).

- [62] 许世政. 企业绩效管理中的问题与对策[J]. 中国人才. 2005(10): 52-53.
- [63] 孙青川. 技术能力对企业研发绩效的影响分析[J]. 商. 2016(26).
- [64] 李海刚, 钟杨洪, 谢富纪. 创新型企业研发效率评价研究[J]. 科技与经济. 2016(02).
- [65] 李四海, 邹萍. 企业研发绩效粘性研究——来自高新技术上市公司的经验证据[J]. 科研管理. 2016(02).
- [66] 马健. 互联网时代下的人力资源管理创新[J]. 科技经济导刊, 2020, 28(08):216.
- [67] 张德智, 李美杰, 黄显贵, 石珍强, 谢德军, 刘广振, 邹里云. 研发人员绩效考核指标设计与分析[J]. 安徽科技. 2015(12).
- [68] 韩亚峰, 樊秀峰, 周文博. R&D 投入、技术外溢对高新技术企业研发绩效的影响——基于知识资本积累模型[J]. 财经论丛. 2015(08).
- [69] 李春桃. 企业新员工培训体系的优化探讨[J]. 中国商论, 2017(27): 104-105.
- [70] 胡友红. 论 IPD 模式下跨职能团队的关键考核指标[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊). 2015(07).
- [71] 田蕾. "互联网+"时代人力资源管理变革研究[J]. 人民论坛, 2017, 000(001): 80-81.
- [72] 尚从永, 唐孝中. 高科技公司研发人员绩效评价体系的构建与应用[J]. 赤峰学院学报(自然科学版). 2015(12).
- [73] 王娟茹, 罗岭. 知识共享行为、创新和复杂产品研发绩效[J]. 科研管理. 2015(06).
- [74] 李进省. 研发人员绩效考核存在的问题及改进措施——以某高新技术企业为例[J]. 北方经贸. 2015(06).
- [75] 彭剑锋. 战略人力资源管理: 理论、实践与前沿[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014. P210.
- [76] 胡利利, 许刚全, 王方伟. 研发人员绩效考评[J]. 企业管理. 2015(03).
- [77] 霍楚红. 建立科学的员工绩效管理系统[J]. 中山大学学报论丛. 2012(04).

附表 A：管理者资质考核标准

| | Leadership Competency 領導力资质 | Criteria & Rating Scale 标准和评级量表 |
|---|---|---|
| 1 | Achievement Orientation 以成就为导向一项促使上级的成果与竞争力超水准发挥的驱动力，它包含了主动提升表现，设定具挑战性但卓有成效的目标和为公司预估风险。 | 1. 无法提交在质量、数量和时间表方面符合期望值的成果。 2. 提交的成果不稳定且在质量、数量和时间表三方面中有一或两方面达到期望值。 3. 工作成果在质量、数量和时间表三方面均能达到期望值，并足以满足工作的要求。 4. 工作成果在质量、数量和时间表中一个或两个方面超越期望值。 5. 工作成果极其出色且在质量、数量和时间表三个方面均超越期望值。 |
| 2 | Communication 沟通 公开聆听和跟其它团队与个人有效交换意见，根据对方的需求与态度相应地调整用语和术语，让对方理解通过使用什么渠道，计划与步骤能到达预期的效果。 | 1. 无法有效地沟通。 2. 在听、说和写以下各方面均不能持续顺利地沟通。 3. 在听、说和写方面均能持续顺利地沟通。理解并能对工作方向作出回应，足以满足职位要求。 4. 在各种情况下均能有效地沟通，包括积极参与会议。与同级别和高级别的人员均能进行有效交流并能作陈述报告 5. 能对目标听众进行量身定制的谈话；无论对小团队或大团队均能够轻易进行听、说、写和报告。 |
| 3 | Disciplined 纪律 冷静客观地处理各种情况，不附带个人感情，个人偏见以及其它影响业务决策和手头工作的行为，集中精力认真工作。 | 1. 无法作出有效的决定。 2. 无法一直作出有效的决定。 3. 能够作出与工作有关的决定。 4. 考虑几个可选对象并能作出可变的与工作相关的决定。 5. 当各方持有不同观点时能作出客观的判断并考虑多个不同的可选对象，核对所作的假设并避免个人偏见。 |

| | | |
|---|--|--|
| 4 | <p>Integrity 诚信</p> <p>一直保持旺盛的工作态度，通过实践行动建立起互信。言行一致：例如主动走访，欢迎开放与坦诚，严守秘密，允许自己同样允许他人犯错，灵活但坚持原则哪怕他们是有失常规的。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在行为或方法上的作法不符合道德。 2. 在行为和方法上不一致，作决定带有偏见。从不以符合道德的方式行事。 3. 行为在道德上良好并一致，足以达到职位期望值。行为在道德上良好并一致且能使他人建立信任感。 4. 表现出一贯对 MH 的价值观、原则和业务行为具有认同感，尽管处于不利场合。是他人的职位模范。 |
| 5 | <p>Self Awareness 自我认知</p> <p>准确自我评价-知道自己的能力和潜力，开放地接受反馈与新构想，专注于继续学习与自我发展，保持“每日三省”。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 较低自我意识；不明白自身的优势和劣势。 2. 稍有自我意识但不愿接受关于发展的反馈或采取发展的行动。 3. 意识到优势和不足并能够接受关于发展的反馈。 4. 接受关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 5. 主动寻求关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 |
| 6 | <p>Developing Others 发展他人</p> <p>积极关注下属的成长并建议如何改进。发觉他人的发展需求并通过设定明确的期望目标以及提供建设性的反馈来提高他们的学习能力。</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 无法明白雇员的发展需要，未能为雇员设定明确的发展目标或提供建设性反馈。没有拨出时间发展他人。 2. 设定不明确的目标和/或不允许雇员完成所要求的活动。不支持雇员的成长。拨出很少时间发展他人，未有为发展他人付出个人努力。 |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 3. 提供直接的指导、建议和学习机会，足以使雇员满足他们的职位的要求。使用 MH 的 PMP。 |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 4. 安排并开展工作经验、适当的工作分配，正式的培训，内部调动，或其他经验以支持个人学习和发展。付出个人努力及时间发展他人。 |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 5. 创建学习组织并为团队人员、同事和客户创造一个持续的学习环境。 |

| | | |
|----|--|--|
| 7 | Organizational Commitment 对组织的承诺 使其行为与组织的需求和优先顺序保持一致。以提高组织目标或满足组织需求的方式行为。显示出将组织使命置于个人事务之前。 | 1. 行为与组织的需求和优先顺序不一致。 2. 行为与 MH 需求或职位期望值不总是一致。 3. 行为符合组织的需求以及职位期望值。 4. 将雇员福利、客户服务和 MH 的成功置于个人利益之前；显示出对组织需求的持续认同感。 5. 作为他人的职位模范并一直创造具有高度组织认同感的文化。 |
| 8 | Empathy 同理心 能意识到他人的感觉、需求和担心。理解他人的感觉和看法。对他人的担心有所关注并尊重他人的观点。 | 1. 对他人的感觉/看法不感兴趣或不关注。 2. 有时对他人感兴趣或给予关注。 3. 意识到并理解他人的感觉、需求和担心，足以达到职位期望值。 4. 立足于采纳和接受同事的建议；并开明地认可他们的建议。 5. 鼓励并使同事/团队队员参与影响他们的活动；采纳并使用他们的建议，或若不使用，解释原因。 |
| 9 | Business Acumen 商业敏锐度 具有敏锐的洞察力和机敏度，能够持续不断地发掘业务增长机会；能够确认最具战略影响力的努力，运用交叉学科的知识解决问题；使用财务信息及其他数量信息管理业务；理解全球竞争对于业务所造成的影响。 | 1. 专业技能的深度和广度对于该职位来说是不足够且效率低下的。使用一定额外信息管理业务但因受其专业技能深度和广度的限制而错过机会。 2. 因专业技能的广度和深度而增加重大的价值并对确认利润和成长机会点承担个人责任。 3. 有效地平衡专业技能的广度和深度以持续提供高价值的机会；在他/她的团队、组织或 MH 内部扫除技术/专业熟练度的障碍。 4. 是始终超出期望值地能提供高价值的机会的备受尊重的专家；在他/她的团队、组织或 MH 内部扫除技术/专业熟练度的障碍。 |
| 10 | Change Leadership 领导改变 能够在一个以领导并实施改变为基本要求的变动且不可预期的环境下积极工作。激励众人并叙述关键影响点。 | 1. 拒绝改变和/或不能对改变作出有效反应。 2. 对反应能够作出反应但不积极寻求机会使改变发生。 3. 改变反应积极，希望采用修改的方法和优先顺序。 4. 能预见到并有效地进行改变，将对业务和客户的影响降到最低。 5. 能预见到且促使改变发生并将改变转化为对客户、团队和/或公司有利。拥有作为改变的领导者和拥护者的良好声誉。 |

附表 B：非管理者资质考核标准

| | Behavioral Competency 行為資質 | Criteria and Rating Scale 标准和评级量表 |
|----|--|--|
| 1. | Achievement Orientation 以成就为导向一项促使上级的成果与竞争力超水准发挥的驱动力，它包含了主动提升表现，设定具挑战性但卓有成效的目标和为公司预估风险。 | 1. 无法提交在质量、数量和时间表方面符合期望值的成果。 2. 提交的成果不稳定且在质量、数量和时间表三方面中有一或两方面达到期望值。 3. 工作成果在质量、数量和时间表三方面均能达到期望值，并足以满足工作的要求。 |
| | | 4. 工作成果在质量、数量和时间表中一个或两个方面超越期望值。 |
| | | 5. 工作成果极其出色且在质量、数量和时间表三个方面均超越期望值。 |
| 2. | Communication 沟通 公开聆听和跟其它团队与个人有效交换意见，根据对方的需求与态度相应地调整用语和术语，让对方理解通过使用什么渠道，计划与步骤能达到预期的效果。 | 1. 无法有效地沟通。 2. 在听、说和写以下各方面均不能持续顺利地沟通。 3. 在听、说和写方面均能持续顺利地沟通。理解并能对工作方向作出回应，足以满足职位要求。 4. 在各种情况下均能有效地沟通，包括积极参与会议。与同级别和高级别的人员均能进行有效交流并能作陈述报告 |
| | | 5. 能对目标听众进行量身定制的谈话；无论对小团队或大团队均能够轻易进行听、说、写和报告。 |
| 3. | Disciplined 纪律 * 冷静客观地处理各种情况，不附带个人感情，个人偏见以及其它影响业务决策和手头工作的行为，集中精力认真工作。 | 1. 无法作出有效的决定。 2. 无法一直作出有效的决定。 3. 能够作出与工作有关的决定。 4. 考虑几个可选对象并能作出可变的与工作相关的决定。 |
| | | 5. 当各方持有不同观点时能作出客观的判断并考虑多个不同的可选对象，核对所作的假设并避免个人偏见。 |

| | | |
|----|---|---|
| 4. | Integrity 诚信 * 一直保持旺盛的工作态度，通过实践行动建立起互信。言行一致：例如主动走访，欢迎开放与坦诚，严守秘密，允许自己同样允许他人犯错，灵活但坚持原则哪怕他们是有失常规的。 | 1. 在行为或方法上的作法不符合道德。 2. 在行为和方法上不一致，作决定带有偏见。从不以符合道德的方式行事。 3. 行为在道德上良好并一致，足以达到职位期望值。 4. 行为在道德上良好并一致且能使他人建立信任感。 5. 表现出一贯对 MB 的价值观、原则和业务行为具有认同感，尽管处于不利场合。是他人的职位模范。 |
| 5. | Self Awareness 自我认知 * 准确自我评价-知道自己的能力和极限，开放地接受反馈与新构想，专注于继续学习与自我发展，保持“每日三省”。 | 1. 较低自我意识；不明白自身的优势和劣势。 2. 稍有自我意识但不愿接受关于发展的反馈或采取发展的行动。 3. 意识到优势和不足并能够接受关于发展的反馈。 4. 接受关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 5. 主动寻求关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 |
| 6. | Self Development 自我发展 保持“不断学习”的态度，知道自己的强项和弱项，先人一步地寻求学习与发展的机会，同时愿意和主管交流，将知识运用到工作中。 | 1. 较低自我意识；不明白自身的优势和劣势。 2. 稍有自我意识但不愿接受关于发展的反馈或采取发展的行动。 3. 对学习机会作正面行动，主动寻找自我发展的机会，并学以致用用于工作上。 4. 接受关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 5. 主动寻求关于发展的反馈并采取行动学习和增强能力。 |
| 7. | Initiative 主动性 保持由我开始和自我控制，对他人的要求和询问予以恰当地回应。争取机会推动项目的成功。主动地用最少资源达至良好的效果 | 1. 等待被告知如何去做；无主动性。 2. 有时采取主动但不能一直选择采取适当的行动。 3. 当清楚的目标被确定时，采取适当的行动。 4. 确认机会以作出贡献和采取适当的行动。 6. 确认影响事件的方法并作出贡献，且积极地实现目标。 |

| | | |
|-----|--|--|
| 8. | Teamwork 团队精神 与他人和善相处，共同推動團隊目標实现，推崇合作与互信，以提升團隊的效应为行动的統一信念 | 1. 不能很好地作为团队一员工作。 2. 试图与他人一起工作和配合。 3. 与他人工作并配合以实现团队目标。 4. 与他人很好地工作并配合以实现团队目标。 |
| | | 7. 与他人很好地工作并配合以实现团队目标且采取行动提高团队效率。 |
| 9. | Quality of Work 工作质量 在限定的時間內，工作的效果能达期望：包括原定的质量，以客为本，“第一次就做对”态度 | 1. 无法完成符合所要求的标准的工作。 2. 完成的工作在质量、以客户为导向和及时性方面的表现水平不稳定。 3. 完成的工作在质量、以客户为导向和及时性方面的表现水平在可接受范围内。 |
| | | 4. 在约定的时间或之前完成有明确的客户导向的高质量的工作；完成的工作量多于期望值。 |
| | | 5. 在约定的时间之前完成高质量且大量的工作，超出客户期望值。 |
| 10. | Adapt to Change 适应改变 能适应集團的改变，在任何情形下保持个人和組織的效率，因势利导，分出轻重缓解 | 1. 拒绝改变和/或不能对改变作出有效反应。 2. 对改变反应不稳定，有时能作出有效反应有时不能。 3. 能适应改变且能按需要修改优先顺序 4. 能积极适应改变，并能预见到修改方法和优先顺序的需要。 |
| | | 5. 能预见到并有效地进行改变，将对业务和客户的影响降到最低。 |

附表 C 问卷调查表

你的职位：_____ 入职日期：_____

请作答下面的选择题，每个题只可选择一个答案。谢谢你的真实意见！

1. 你觉得绩效考核对你的工作帮助大吗？
 - A. 帮助很大
 - B. 一般
 - C. 没什么帮助
 - D. 其他
2. 你认为公司开展绩效考核的主要目的是什么？
 - A. 奖罚依据
 - B. 加薪升职
 - C. 培训
 - D. 工作改进
 - E. 不清楚
3. 你了解我们公司今年的战略目标吗？
 - A. Yes
 - B. No
4. 你了解自己部门的绩效目标吗？
 - A. Yes
 - B. No
5. 你了解自己的工作情况与你们部门或整个公司的整体目标之间的关系吗？
 - A. A. 我的工作情况对公司的整体目标的实现有影响
 - B. 我的工作情况对公司的整体目标的实现没什么影响
 - C. 我的工作情况与公司的整体目标的实现无关
 - D. 其他

6. 你的绩效目标是如何设定吗?
 - A. 主管找你谈, 共同商定绩效目标
 - B. 自己先制定, 交给主管批准、确认
 - C. 主管单独制定, 然后指派给你完成的
 - D. 其他
7. 你认为现在的合理的考核同期应该是?
 - A. 一年一次
 - B. 半年一次
 - C. 每季度一次
 - D. 每月一次
 - E. 每周一次或更短
8. 考核过程一般是如何实现的?
 - A. 主管直接考核然后与员工沟通, 达成共识-交 HR
 - B. 员工先自评, 交给主管打分, 再沟通-交 HR
 - C. 主管自己打分, 交给 HR, 再通知员工结果
 - D. 员工先自评, 交给主管, 主管重审, 打分再交 HR 往, 再通知员工, 无沟通
9. 你认为绩效考核主要是谁的工作?
 - A. 人力资源部
 - B. 主管
 - C. 主管和你
 - D. 其他
10. 你认为现在的考核结果公平吗?
 - A. 很公平
 - B. 一般
 - C. 不公平
 - D. 没感觉

11. 你认为绩效考核的结果更大程度上取决于什么？
 - A. 你的努力程度
 - B. 主管对你的看法
 - C. 工作目标的完成情况
 - D. 其他
12. 你了解自己的工作重点或者自己岗位的核心工作吗？
 - A. 了解
 - B. 不太了解
 - C. 差不多吧
 - D. 不清楚
13. 你的主管会就绩效考核的最终分数与你沟通，并帮你指出工作中的不足吗？
 - A. 有沟通，能了解到自己工作中存在哪些不足
 - B. 有沟通，但只是通知最终考评结果
 - C. 没有沟通
 - D. 其他
14. 你怎样看待你的最终考评结果？
 - A. 完全赞同
 - B. 拒绝接受
 - C. 不论什么结果，毫无怨言（全盘接受）
 - D. 有些合理，可接受，但不同意有些评语（部分接受）
15. 你觉得你的主管更关心以下哪个？
 - A. 考核结果（工作任务完成与否）
 - B. 考核过程（你是如何完成此工作任务以及完成过程中有哪些困难）
 - C. 以上两者都有
 - D. 其他

16. 你会在 PMP 中填写培训计划吗？
- A. Yes
 - B. No
17. 你认为培训计划对你个人有帮助吗？
- A. 有很大帮助
 - B. 帮助很小
 - C. 基本没什么帮助
 - D. 其他
18. 你的培训计划被实现的情况如何？
- A. 大部分可实现
 - B. 一半可实现
 - C. 很少可实现
 - D. 基本上没有实现过