

硕士学位论文

**LL 公司员工绩效考核优化研究**  
**Research on the Optimization of Employee**  
**Performance Appraisal in LL Company**

学科专业 工商管理（MBA）

学科方向 工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

2021 年 月

中图分类号 F27

学校代码 10533

UDC 005

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# LL 公司员工绩效考核优化研究 Research on the Optimization of Employee Performance Appraisal in LL Company

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 工商管理 (MBA)

研究方向: 人力资源管理

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 月

## LL 公司员工绩效考核优化研究

**摘要：**近年来，随着我国经济的飞速发展，企业在经济全球化的环境中也面临着巨大的变化，原来的廉价劳动力、国资等优势已渐渐失去，企业想要发展壮大，则必须重视“人”的作用<sup>[1]</sup>。企业需要不断地提高员工的个人能力和素质，挖掘员工的潜力，培养更多优秀的人才来提高企业的竞争力，最终实现企业战略目标的达成。而一套适合企业自身的绩效考核体系对企业的发展起着决定性的作用，才能提升企业的核心竞争力，促进最终目标的达成。绩效管理在帮助企业提升管理水平、发现问题、实现目标等方面发挥着重要作用，建立和运用好绩效管理体系，有助于企业在残酷市场竞争中保持核心竞争力，不断促进企业的可持续发展，帮助企业实现战略目标的落地和达成。

本文以专业从事银行外包服务 LL 公司员工绩效考核为研究对象，分析其绩效考核现状，找出 LL 公司绩效考核存在的问题，并针对性的提出优化方案，完善绩效考核系统。本文以关键绩效指标、平衡计分卡和目标管理考核法等常用绩效考核工具作为分析的理论基础，运用了文献研究法、访谈法、问卷调查法等研究方法，通过对 LL 公司员工绩效考核方案进行分析，总结出 LL 公司员工绩效考核中存在的绩效考核设计缺乏员工参与、指标设置不合理、考核指标过多等问题，并针对存在的问题结合相关理论，提出适合 LL 公司实际情况的绩效考核优化方案，同时，归纳总结出保障条件，确保方案的可行性和有效性，达到优化绩效考核方案、实现企业战略目标的最终目的。

希望本文的研究结论对 LL 公司日后的员工绩效考核能起到一定的参考作用，也希望能给在员工绩效考核方面存在类似 LL 公司问题的企业提供启示和帮助。

图 5 幅，表 21 个，参考文献 37 篇

**关键词：**银行外包；绩效考核；平衡计分卡；关键绩效指标

## **Research on the Optimization of Employee Performance Appraisal in LL Company**

**Abstract :** In recent years, with the rapid development of China's economy, enterprises are also facing great changes in the environment of economic globalization. The original advantages of cheap labor and state-owned assets have been gradually lost. If enterprises want to develop and grow, they must pay attention to the role of "people" <sup>[1]</sup>. Enterprises need to constantly improve the personal ability and quality of employees, tap the potential of employees, cultivate more excellent talents to improve the competitiveness of enterprises, and finally achieve the strategic objectives of enterprises. A set of performance appraisal system suitable for the enterprise itself plays a decisive role in the development of the enterprise, so as to enhance the core competitiveness of the enterprise and promote the achievement of the final goal. Performance management plays an important role in helping enterprises improve their management level, find problems and achieve their goals. The establishment and application of a good performance management system will help enterprises maintain their core competitiveness in the cruel market competition, continuously promote the sustainable development of enterprises, and help enterprises achieve their strategic goals.

This paper takes the performance appraisal of employees of ll company specializing in bank outsourcing services as the research object, analyzes the current situation of performance appraisal, finds out the problems existing in the performance appraisal of ll company, and puts forward optimization schemes to improve the performance appraisal system. Based on the common performance appraisal tools such as key performance indicators, balanced scorecard and objective management appraisal method, this paper uses the research methods such as literature research, interview and questionnaire to analyze the employee performance appraisal scheme of ll company, and summarizes the

problems existing in the employee performance appraisal design of ll company, such as lack of employee participation Unreasonable index setting, too many evaluation indexes and other problems. In view of the existing problems, combined with relevant theories, this paper puts forward a performance evaluation optimization scheme suitable for the actual situation of ll company. At the same time, it summarizes the guarantee conditions to ensure the enforceability and effectiveness of the scheme, so as to achieve the ultimate goal of optimizing the performance evaluation scheme and realizing the strategic objectives of the enterprise.

It is hoped that the research conclusions of this paper can play a certain reference role in the future employee performance appraisal of ll company, and also hope to provide enlightenment and help to enterprises with similar problems in employee performance appraisal.

**Keywords:** Bank outsourcing;Performance appraisal; Balanced scorecard;Key Performance Indicators

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.3 研究内容和方法.....	4
1.3.1 研究内容.....	4
1.3.2 研究方法.....	5
1.3.3 技术路线图.....	6
第 2 章 绩效考核相关理论概述.....	7
2.1 绩效及绩效考核基本概念.....	7
2.1.1 绩效的概念.....	7
2.1.2 绩效考核的概念.....	8
2.2 绩效考核相关理论.....	8
2.2.1 人际关系理论.....	8
2.2.2 期望激励理论.....	10
2.2.3 马斯洛需求层次理论.....	10
2.3 绩效考核常用工具.....	11
2.3.1 关键绩效指标.....	11
2.3.2 平衡计分卡.....	12
2.3.3 目标管理考核法.....	13
第 3 章 LL 公司绩效考核现状分析.....	14
3.1 公司简介.....	14
3.2 公司人力资源情况.....	15
3.2.1 员工岗位、年龄、学历构成.....	15
3.2.2 员工司龄分布情况.....	17
3.2.3 员工构成的基本特点.....	17
3.3 绩效考核调查与分析.....	17
3.3.1 调查方式.....	17
3.3.2 调查问卷数据及分析.....	18
3.3.3 访谈结果及分析.....	20

3.4 公司绩效考核存在的问题.....	21
3.4.1 绩效考核缺乏员工参与.....	21
3.4.2 指标设置合理性不高.....	22
3.4.3 考核指标过多且无重点指标.....	24
3.5 公司绩效考核问题的原因分析.....	25
3.5.1 绩效考核认知不到位.....	25
3.5.2 缺乏科学的绩效考核体系.....	25
3.5.3 绩效考核定位不够全面.....	26
<b>第 4 章 LL 公司绩效考核优化方案.....</b>	<b>28</b>
4.1 总体目标与基本原则.....	28
4.1.1 总体目标.....	28
4.1.2 基本原则.....	29
4.2 员工绩效考核优化设计.....	30
4.2.1 LL 公司战略目标分析.....	30
4.2.2 LL 公司战略地图绘制.....	31
4.2.3 LL 公司绩效考核指标设计.....	33
4.3 LL 公司员工关键绩效指标权重设计.....	35
4.3.1 中层管理绩效指标权重设计.....	35
4.3.2 营销人员绩效指标权重设计.....	36
4.4 员工绩效考核结果运用.....	37
4.4.1 优化调整.....	37
4.4.2 优化年度工资与奖金.....	38
4.4.3 员工培训和岗位晋升的应用.....	39
<b>第 5 章 绩效考核优化方案保障措施.....</b>	<b>40</b>
5.1 制度保障.....	40
5.2 组织保障.....	40
5.3 培训保障.....	41
5.4 文化保障.....	43
<b>第 6 章 结论与启示.....</b>	<b>44</b>
6.1 研究结论.....	44
6.2 不足与展望.....	45
<b>参考文献.....</b>	<b>46</b>

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景与研究意义

#### 1.1.1 研究背景

在我国经济呈现高速发展的时代背景下,尤其在近些年互联网经济的突飞猛进,团队合作逐渐成为现代企业发展过程中经常被提及的需求和理念,而“外包合作”正是团队合作中效率最高、经济成本最低的一种合作方式。利用“外部专业化资源”来降低成本、提高效率,越来越多的企业选择采用将业务外包的方式来取得更大的竞争优势。而银行等金融机构随着业务的不断发展,需要在产品研发、产品运营、常规事务处理、市场营销推广等方面投入大量人力成本,这部分非核心业务如果都由银行正式员工执行,无疑会浪费大量的管理资源,也会增加巨大的用工成本。那么选择将某些非核心业务或者条线产品外包给第三方机构,采用科学合理的组织形式有效达到资源的优化配置,从而全面提升工作效率,引入外包工作人员来完成一些非核心工作任务,让外包团队和自己的团队员工一起团队合作,完成最终的任务指标。这种既节约了人力用工成本、又降低了管理费用支出的外包方式,成为很多银行等金融机构的不二选择。

LL 公司成立于 2002 年,公司总部坐落于首都北京,拥有强大的营销和科技团队,连续多年被评为北京市高新技术企业。目前 LL 公司在银行 IT 服务外包和营销服务外包领域均处于行业领先地位,2015 年 12 月 LL 公司通过资产整合,成为上市公司 JZGF 的全资子公司。LL 公司自 2008 年开始入驻湖南市场,为湖南某国有银行提供专业的营销服务外包服务,经过十余年的成长经营,湖南分公司营销板块业务发展目前还是较为理想的,呈现逐年上升的趋势。但目前 LL 公司人力资源整体管理水平和专业能力不足、绩效考核也过于单一化,导致当前 LL 公司的绩效管理机制存在诸多不合理和不科学的地方,出现了员工对自身职业发展规划不清晰、公司后备人才储备机制不完善、员工工作积极性不高、核心指标达成率不高、优秀员工流失严重等问题,这些也是 LL 公司急需解决的重要问题。

#### 1.1.2 研究意义

本文研究 LL 公司员工绩效考核现状,设计一套科学合理、具有可行性、可落地的员工绩效考核标准,并经过持续不断的优化与完善,从多个层面强化员工的专业技能和综合素质,有效吸引优质人才,促成企业员工将自身目标与企业目标相结合,全面推动企业战略目标的制定与执行。



## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

绩效考核最早源自于西方，而针对企业绩效考核的研究，西方发达国家的研究时间也远远早于中国。到目前为止，西方关于绩效考核理论的相关研究依然领跑全球学术领域。从20世纪70年代开始，不少西方发达国家开始面临种种经济与财政压力，其中包括经济全球化、科技高速发展、政府财政危机、金融危机、民众满意度持续下滑等问题，在实施多种经济改革之后，西方国家开始普遍认可绩效考核的理论，绩效考核也在西方得到广泛应用，在美国军队的管理过程中，同样采用绩效考核的模式<sup>[2]</sup>。在之后的很长的时间里，西方学者和专家对绩效考核的理论与实践进行多维度、深层次的研究与探索，从而探寻出更具科学性与可行性的绩效考核措施与办法，笔者主要通过以下两个方面进行概述：

#### （1）绩效考核指标研究

绩效考核随着近些年的发展呈现实践方式的多元化。David Norton 和 Robert S. Kaplan（1993）表示在实践过程中采用平衡计分卡指标，要针对现代企业制定和实施战略目标时绩效考核产生的作用大小来进行判断<sup>[3]</sup>。Speckbacher（2003）针对专门用德语交流的企业的调查中采用平衡记分卡的情况，从中发现大多数企业可以科学合理地将平衡记分卡中的财务指标和非财务指标进行比较合理平衡，甚至部分企业还专门运用因果关系图来阐述制定的战略规划，还有不少企业能够在因果关系图的基础下制定企业发展的决策，并以此作为执行决策的标准<sup>[4]</sup>。Khameneh(2016)认为一个公平、积极的绩效考核环境，能使员工工作的满意度提升，工作态度积极，离职流失率降低，也让企业管理者能够更好的把握企业未来的发展方向<sup>[5]</sup>。

#### （2）绩效考核作用研究

Akerlof 和 Yellen（2017）认为，员工工作热情与薪资水平的高低有密切联系，当薪资水平低于市场平均水平的时候，员工的工作热情会锐减，而高于市场平均水平的薪资会对员工产生非常大的正面激励，员工对薪酬的满意度是带动公司发展的重要因素之一<sup>[6]</sup>。Joseph（2014）从现代企业的职责的角度进行区分，在研究中认为绩效管理应当划分到人力资源管理的范围中。当企业构建绩效考核制度后，依旧必须根据企业发展的实际情况和所处的竞争环境对绩效考核随时进行适当的优化和调整，从而最大限度确保绩效考核的科学合理<sup>[7]</sup>。Bustamam（2015）的研究集中在有效加强企业整体运营效率，如何调动企业员工工作过程中的积极性与主动性，并通过研究后认定为企业实施绩效考核制度的最终目标，科学合理且具备可行性的绩效考核能够有效提升企业的生产竞争力<sup>[8]</sup>。Luis

R.Gomez（2016）认为在企业发展的不同阶段，企业的绩效考核策略需要以系统的、可调整的绩效考核体系为支撑。对于不同的企业，需要根据各企业的绩效考核策略变化情况，提出调整薪酬、福利待遇、职业晋升等<sup>[9]</sup>。Schuster（2016）在研究中认为企业的绩效考核对于企业的发展起到至关重要的积极意义，企业发展情况在很多时候会受到绩效考核制度的影响，缺乏合理性的绩效评价体系无疑会对企业的稳定发展带来负面影响，相反，如果企业制定的绩效考核科学合理，且能执行过程中合理运用及落地，即可对企业的整体发展起到至关重要的助推作用。同时企业的战略发展同样受到企业绩效考核的影响，具有完善的、可行性与科学性的绩效考核是企业发展的助推器，可有效保证企业的决策得以落地<sup>[10]</sup>。

### 1.2.2 国内研究现状

相较于西方发达国家，我国对于绩效考核的研究起步时间相对较晚，在当前经济全球化的背景下，大量跨国企业进入中国，不仅带来了先进的技术，更将多元化的先进理念带到中国的商业社会中，绩效考核也逐渐发展为国内企业发展必备的制度。目前国内对于绩效考核的研究，更多围绕在对相关理论的研究与探索，并对西方的绩效考核方法进行多维度分析。随着近些年的发展，我国在该领域的研究也取得了一定成果，我国学者在当前的研究基础上，再结合我国实际国情，对绩效考核进行多种实践性的研究。

#### （1）绩效认知的研究

胡晓娣（2015）在研究中明确提出绩效考核过程中会受到多种外部因素的影响，由于绩效考核的执行者终究是以负责该项考核的个人来完成，其中难免出现主观性的因素，绩效考核的结果无疑会受到情绪、主观性方面的影响<sup>[11]</sup>。李清河（2017）认为，企业内部的上下级进行沟通的枢纽正是通过绩效考核的工作实施的。换言之，绩效考核成为企业内部管理者与基层员工围绕个人目标与企业目标而形成的默认共识，从而体现共同的管理目标<sup>[12]</sup>。张戈（2020）提出企业持续性的良好发展态势与人力资源管理之间存在着不可分割、互相依存的关系，依靠完善的薪酬管理制度，才能吸引人才，并且培养和留下优秀的人才，薪酬管理过程中出现了问题，不断的去解决和完善，方能推进企业可持续发展<sup>[13]</sup>。

#### （2）绩效考核作用的研究

徐西平（2005）在研究中认为，企业实施绩效考核制度会对员工在实际工作中起到极为积极的推动作用，为了完成管理者制定的目标，应当将绩效考核发展成为企业内部治理中的核心部分，优质合理的绩效考核对企业的稳定发展起到关键的促进作用<sup>[14]</sup>。张璐（2020）研究发现，通过设计科学的薪酬设计，从现代企业薪酬管理存在的问题出发，对薪酬的构建方向来进行研究，可以对企业人力

资源管理效率进行提高,对企业内部资源整合,能够实现企业人力资源管理的目标<sup>[15]</sup>。刘秋萍(2018)针对绩效考核进行了不同定义上的研究,她认为员工面临绩效考核过程中,所取得的成绩和精神面貌等方面的评价都属于绩效考核的范畴<sup>[16]</sup>。王宇(2012)在研究中表明,企业的绩效考核中有一部分也涵盖了绩效考评的内容,它构成了企业绩效考核的整体,绩效考评相对而言,其涉及的范围更广、起到的作用更明显<sup>[17]</sup>。季容(2013)认为,企业的战略架构主要是有平衡计分卡的四个方面构成的,为了能够更合理地让平衡计分卡发挥作用,应当将战略地图也合理使用<sup>[18]</sup>。王龙(2014)表明,针对企业战略执行的关键作用进行研究,以企业战略的研究对平衡计分卡的四个维度进行研究,最终才能达到战略目标的合理转化<sup>[19]</sup>。王浩桐(2016)认为,为了有效实现企业的绩效管理目标,对调整优化之后的绩效管理必须予以高度重视<sup>[20]</sup>。李培祥和王萍(2015)认为,现代企业进行绩效考核管理过程中普遍采用平衡计分卡的方式,说明平衡积分卡在企业绩效考核中的重要作用<sup>[21]</sup>。苏增军(2016)的研究认为,企业应该把管理者作为企业绩效考核的重要对象,因为企业的发展中正确的绩效考核制度能对管理者的战略方向起到重要的作用<sup>[22]</sup>。杨媛媛(2017)的研究认为,绩效考核就是一种对员工工作成果的管理方法,绩效考核需要将制定的标准提前说明和告知,做好合理的预防措施,同时用已颁布的正式制度来进行共同管理<sup>[23]</sup>。杨珍(2019)在她的研究中表明,绩效考核的基础都必须有一套科学的标准,用这种科学的标准和程序,来对企业或员工的业绩和行为做出准确地评价<sup>[24]</sup>。步娜(2019)在对 KPI 法进行了背景分析后,详细阐述了 KPI 的定义,设计关键指标,分析评价结果,总结出 KPI 的实施效果<sup>[25]</sup>。

## 1.3 研究内容和方法

### 1.3.1 研究内容

本次研究主要建立在研究内容主题与背景的基础上,进行相关材料和文献的查阅,将 LL 公司员工绩效考核的现状作为主要研究对象,并制定了主要的研究思路,分别为对熟悉问题-研究问题-设计论文研究的主要思路,运用文献研究法、开放性访谈、问卷调查等方法对该企业的绩效考核进行多维度研究,同时通过数据分析的方法对该企业当前实施的绩效考核出现的问题进行研究,并从中探寻出问题的主要原因,从企业的实际发展情况出发,制定相应的应对措施和方案,确保解决方案的科学性与可行性,并最大限度保证管理层与基层员工对绩效考核具备统一的认识,设计出适合 LL 公司发展的绩效考核体系。

本次研究以六个部分展开,第一章主要是绪论,针对本次研究的背景、意义、思路等进行阐述。

第二章主要是本次研究的理论概述部分，对涉及本次研究的主要概念“绩效”、“绩效考核”进行阐述，介绍了绩效考核的一些相关理论，接着针对当前企业使用范围较广的绩效考核工具和方法进行梳理与介绍，为接下来的研究奠定基础。

第三章对 LL 公司的基本情况介绍，围绕企业的具体经营情况、企业组织架构、员工工作情况进行多方面研究和分析，并针对该企业的绩效考核发展情况进行研究，通过数据分析、开放性访谈、问卷调查等方法深入了解当前企业绩效考核存在的问题和相关的原因。

第四章主要针对 LL 公司的绩效考核进行多方面优化调整措施与方案设计，其中涵盖了改善之后的绩效考核战略目标、考核指标设计、关键指标权重设计等，以及考核结果在员工薪资及职业发展上的运用。

第五章主要都针对执行与保障进行研究，也就是怎样科学合理地确保改善之后的员工绩效考核得以得以顺利实施，充分发挥出该体系在激励员工等层面的意义。

第六章主要是本次研究的总结与展望，对笔者进行的研究过程和结果进行概括性总结，同时为后来的研究和分析做出一定程度的展望。

### 1.3.2 研究方法

在对 LL 公司员工绩效考核优化研究的过程中，采用了文献研究法、访谈法、问卷调查法等多种方法对 LL 公司的实际情况进行了调研和分析，为本文的研究提供了素材和保障。

#### （1）文献研究法

通过文献检索，在知网、万方等数据库查阅国内外相关文献资料，同时在互联网、图书馆阅读了一定数量关于企业绩效考核优化的文章，将这些收集的资料和方法进行整理，总结出一套符合 LL 公司实际情况的绩效考核优化参考方案，为本文的研究夯实了理论基础。

#### （2）访谈法

为真实的了解 LL 公司的实际情况，找出企业现有绩效考核方案存在的问题，对 LL 公司中高层管理以及基层营销人员进行了访谈，获得他们对绩效考核最主观的评价，对存在共性问题进行汇总分析，为优化后的绩效考核方案提供有效的分析支撑。

#### （3）问卷调查法

绩效考核事关公司的每一个员工，员工对公司的绩效考核足够了解、足够赞同，才能和公司一起朝共同的目前前进。本文设计了标准化的问卷形式，对 LL

公司的中层管理和基层员工进行了问卷调查，对公司绩效考核运行情况进行调研，确定问题所在，并针对性进行优化。

1.3.3 技术路线图

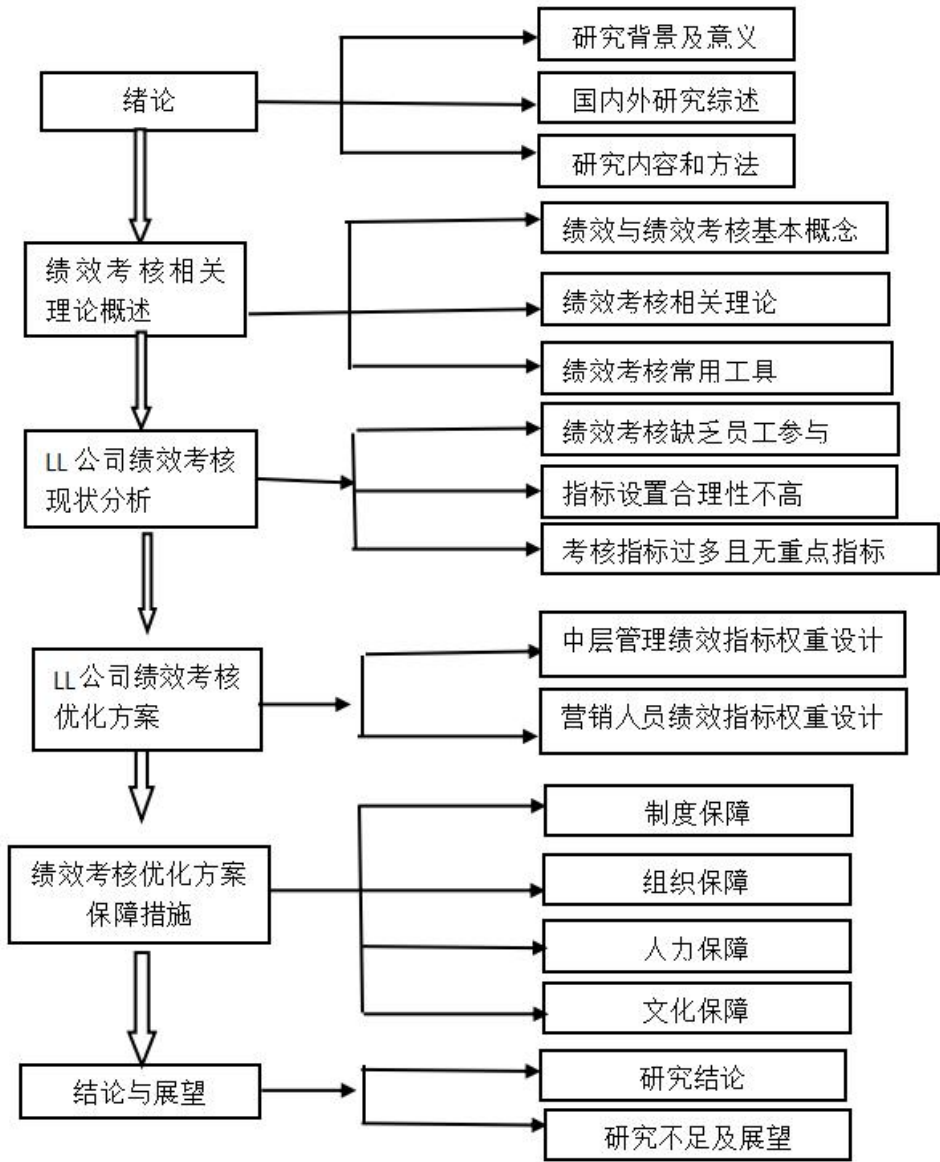


图 1-1 技术线路图

## 第2章 绩效考核相关理论概述

### 2.1 绩效及绩效考核基本概念

#### 2.1.1 绩效的概念

绩效（Performance），也可以理解效绩，在多种类型的情境下，对于绩效的解释也存在差异性。在当前经济环境持续发展的背景下，赋予绩效的含义呈现多元化发展。迄今为止，学术界对于绩效的定义还没有形成统一共识，可分为三方面进行定义：（1）绩效体现结果，也就是已经结束的事情。（2）绩效指的是结束某项任务的所产生的行为。（3）绩效不但是针对过往成果和成绩的评估，同时还要对员工未来发展的持续关注，对员工自身的自我完善和技能提升存在紧密的关联性。

本次研究对于绩效的定义为，绩效评价主要是针对人们顺利实现既定目标所出现的成效，它不但涵盖了完成相应目标任务的产生的结果，也对过程中的行为，方式进行评估。绩效很多时候存在于日常的企业活动中，组织绩效通常呈现变化、有效、效率三种特质。变化通常指的是企业或组织对环境产生变化的适应能力，有效指的是满足客户提出的需求的程度，效率通常指的是企业或组织通过有效控制成本的程度。个人绩效涵盖了其在工作过程中产生的结果，还包括与之相对应的行为，从对个人在岗位中对照岗位要求对任务的完成情况进行评估，它和绩效的定义存在相似性。以管理的角度出发，可以通过从下而上对个人的绩效进行管理，从而达到组织的绩效目标和战略目标，当然也可以采用从上而下制定组织绩效目标和战略的方式，对个人绩效和工作来进行指导和激励作用，不管是选用了哪种方式，实际上这两者在实际的企业绩效管理是相互促进、密不可分的关系。

从绩效的定义发现，绩效本身具备极强的动态、多因、多维度等特性。动态性指的是个人绩效可能随时发生变化，其发展的方向存在不稳定性，动态性也预示着，应当针对不同情况制定与之相匹配的绩效考核内容和周期，合理运用发展的眼光了解与对待个人与企业，从而最大程度的保障个人绩效的合理性。多因性主要指的是个人自身的绩效一般会受到机会、激励条件、个人能力、外部环境等内容的影响。多种因素依据不同的情况产生变动从而对绩效产生多方面的影响。一旦某项因素产生的影响明显高于其他因素的时候，绩效就与这一项绩效形成紧密的关联性，控制了这项因素就能从根本上影响到绩效。多维性指的是企业员工的个人绩效在评估时需要纳入多个维度进行考虑，同时针对不同的实际情况进行相应的指标权重的设置。

### 2.1.2 绩效考核的概念

所谓绩效考核指的是,企业或组织根据事先制定的绩效考核标准,通过科学合理的绩效考核方法,针对员工完成工作的实际情况进行多维度的考核,并将考核结果最终上报到人力资源管理部门进行全面统计与分析的整个过程。在绩效考核中,主体与客体是均是不可或缺的参与方。通常将绩效考核的主体理解为企业的管理者、上级部门、下属员工,而客体一般都考核员工绩效。

绩效考核作为企业针对员工实施的绩效管理的一种措施,很多人力资源管理理论中就说到,企业的绩效考核是采用特定的方法和模式针对员工实际工作中的绩效进行全面考核,而最终评估的目标主要来自于员工所创造的工作成果以及对企业发展的影响。企业绩效考核能够有效推进员工与企业共同发展,它让员工与企业的目标形成统一,从而激发员工工作热情与积极性,为了双方共同的战略目标而付出。绩效考核能协助企业明确发展目标与方向,为企业的管理奠定清晰的思路,同时通过对员工工作情况的记录与评估,为员工在今后的发展中提供有价值的参考依据。

现代企业的绩效管理内容上,绩效考核是其中的重中之重,它通常指的是企业合理运用当前制定的战略目标,并通过目标的引导下,合理运用事先设置的指标、宗旨、准则等对员工的工作行为、工作业绩进行全面科学的评估,同时通过最终评估的结果使员工工作态度和工作方式有积极的提升<sup>[26]</sup>。绩效考核最初发源于英国,彼时的英国主要遵循文官制度,但是该制度的核心仅将个人的经验和资历作为官员升迁的凭证依据,从而涌现出文官工作水平良莠不齐,工作效率低下且消极怠工,消耗时间等着加薪的现象,最终引发本国民众的强烈不满。在1854年,英国经过文官制度的变革与升级之后,新型考核制度更侧重将工作水平与工作成效作为制度的基础核心,同时根据考核结果与官员薪酬形成直接关联性,甚至直接决定了官员的升迁情况。这项改革对绩效考核的发展起到重要的促进意义,也极大改变了英国官员散漫消极怠工的现象,并不断提升英国政府政府的工作效率,行政工作水平和质量得到明显改善<sup>[27]</sup>。后来美国在19世纪后期将考核制度引入国内,同时将该制度进行多维度、全方位的优化,将其运用在文官的选拔、升迁、奖惩等流程中,并以最终的考核结果作为各种薪酬待遇的主要参照指标。被考核者的工作内容与工作效果成为考核制度中的关键核心,围绕这一核心衍生了专业技能、思想道德、考勤等多种考核标准,根据最终考核结果,为工作成果出色的政府工作人员提供相应的奖励<sup>[28]</sup>。

## 2.2 绩效考核相关理论

### 2.2.1 人际关系理论

人际关系理论是研究劳动者的积极性是否可提高工作效率的影响和作用的全新的管理理论。

人际关系理论的创始人梅奥（George Elton Mayo）是行为科学理论阶段(20世纪30年代到60年代)中各种层出不穷的理论研究的奠基之人。梅奥的人际关系理论的关键贡献体现为以下两点：一是发现霍桑效应，“被关注了”所引起的效应；二是开创了人际关系学说的研究领域。

梅奥人际关系理论涉及到主要理论内容：

（1）否认古典管理理论中针对人提出的假设，在研究中强调“社会人”与“经济人”之间的区别，并明确工人属于前者。工人本不属于孤立和被动的主体，他们产生的活动并不是一味为了经济效益作为最终动机。

（2）企业中出现了多种非正式组织，梅奥在研究中认为和非正式组织相比，正式组织通常将企业发展的效率与经济利润作为最终的行为准则，却忽视了人的主观因素，极易容易出现多种方式的矛盾和冲突，对企业的生产目标产生负面影响。非正式组织通常将人的情感作为主要行为准则，它的关键之处在于合理维护企业内部的所有成员的共同利益，从而保证免受内部个别员工的疏忽和遭到外界人员带来的干扰而带来的损失。这类型非正式组织本身具备专门的核心人员和意见领袖，并时刻遵守大家共同认可的目标、价值、行为准则以及道德标准等。因此企业管理者同样需要对企业内部的非正式组织予以关注，并最大限度平衡正式与非正式组织间的逻辑合理性，从而有效提升管理人员与基层人员形成良好和谐的协同合作机制。

（3）提升基层员工的满意度是提升企业生产率的先决条件，而满意度的构成主要源于物质需求与精神需求两大方面，梅奥在研究中认为，在众多影响企业劳动生产率的因素中，排在第一位的因素是基层员工对企业的满意度，薪酬待遇、生产条件等方面只能紧随其后。员工的满意度可直接推动企业生产效率的全面提升。

而在工作中，人际关系也是一门很大的学问，在人及管理的处理上，可以以下法则做为依据：

（1）对企业领导：企业领导通常将下属视为自己人，并希望下属听话，并对自己具备忠诚度。所以听信领导的指挥，敬重领导，可以获得领导的认可。因此在与领导的相处过程中，谦卑是非常有必要的，谦卑则代表着员工明确自身定位，懂得与人相处的分寸，虚心向领导学习，谦卑能够获得更多人的赏识，更能让员工在工作中快速成长。

（2）对企业同事：对待同事应当宽容，友善待人，同事同样有可能在今后发展成为关系较好的朋友、企业中的重要工作伙伴，甚至可能变成上级领导，因



此在企业内不要随意站队，不能根据他人目前的地位而影响自身的判断，与此同时，更不要随意听信企业内部的流言蜚语，自身要保持清晰且明确的处事原则，坚持眼见为实的原则对待他人。

（3）对企业下属：加强对企业下属的关心，应当与下属坦诚相待，当下属有意表示愿意虚心学习的时候，领导的态度将会直接影响双方今后在企业内部相处关系，尊重下属合理意见，不仅有效调动下属工作的热情与积极性，更能有效促进大家劲往一处使，树立正确科学的工作理念。

（4）对竞争对手：在日常的工作中，随时都会面对竞争对手，当你境遇优于竞争对手的时候，没必要趾高气昂，当竞争对手超过自己的时候，更不要心怀妒忌，即便对手对你不屑或存心让你难堪时，都应当抱着宽容之心，努力提升自身格局。

### 2.2.2 期望激励理论

所谓激励期望理论是从西方发达国家诞生并发展起来的，它应当归属到行为科学领域的研究范围中。该理论主要针对人的行为，通过对人的需求设定相应的目标，让人为了达到某种目标而实施相应的行为动作。以心理学的研究方向来看，激励本质上就是调动人的内心动机并在特定期限形成延续性的过程。从管理学的角度来看，激励一般指的是从内心深处激发人的欲望。来自美国的心理学家弗鲁姆在研究中首次提出激励期望理论，他在研究中认为，人们对于工作的积极性与热情取决于工作是否符合个体提出的个性化需求，同时实现目标的可能性也存在一定的影响<sup>[29]</sup>。期望值达成率是激励结过决定的。

如果以管理学的研究角度来解释激励期望理论，首先要通过激励的措施引起被激励方的关注，调动对方内心的兴趣；其次，设定目标时应当根据实际情况进行，不能将目标设定过高，必须展现一定的可行性。唯有真正让对方感受到有可能实现的目标，才会充分激发对方的积极性与主动性，一旦目标实现的可能性趋于零，无法真正发挥激励的作用。

激励理论的研究中认为人必须具备特定的需求，其中涵盖了物质、精神、心理等方面的需求，需求通过某种方式形成转换成行动之后，这就是产生积极性的动力源泉。该理论的核心基础是期望值，期望值的程度主要体现在个体对于某件事的了解与认知情况，从而转化为行动力<sup>[30]</sup>。

### 2.2.3 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论认为，人的需求可以划分为五个等级，从低到高依次为生活必须的生理需求、基本需求得到满足以后所需的安全需求、生理需求和安全需求得到满足后得社交需求、社会地位变化必须的尊重需求、以及实现人生价值

的自我实现需求。从需求的等级来看,生理需求是最为基础的,其他层级的需求是人生发展的递进变化,不同阶段的需求依次得到满足。

马斯洛需求的两个出发点分别是:第一、人存在各种需要,而需要的实现建立在底层级需要被满足的基础之上;第二、五个层级的需求都没有得到满足时,最迫切的需求是最重要的,在最迫切得需求得以实现后,更高层次的需求才是激励因素,已经实现的需求不再成为激励因素。就算在同一个时间段,人的需求也可能是多层次的,但是不同层次的需求中总有一个处于主导地位,决定人的行为和心理变化。此外,个体需求向更高层次需求发生变化时,低层次的需求并没有消失<sup>[31]</sup>。以中层领导者为例,其收入已经可以满足个体的基础需要,更加在乎获得尊重、实现自我价值,不过高层次需要在被满足的时候,不意味着中层领导者无需获得安全感、生存必需品、鼓励支持等基础需要。为了激发中层管理者的工作积极性和主动性,高层管理者在进行管理和考核时,应当采用尊重、自我实现两种激励因素,中层管理者的业务能力和绩效完成率必定超出预期,企业的业务规模和市场占有率得到进一步扩大,中层管理者个人的自我价值也会得到更好的发挥<sup>[32]</sup>。

## 2.3 绩效考核常用工具

### 2.3.1 关键绩效指标

关键绩效指标是规定组织内某一流程输出与输入端关键参数,结合数据分析判断流程的绩效完成情况,是一种目标式量化管理指标。(吴金椿,2000)

关键绩效指标又称 KPI,被普遍应用于企业战略目标的执行,用 KPI 判断企业战略目标的完成情况,实际上是将战略目标细化为活动业绩目标。(刘秀英等,2017)

关键绩效指标用于判断企业战略目标的完成情况,将战略目标细化为活动业绩目标,因此每一位员工都能清晰的了解自身的业绩目标,通过员工各自目标的达成完成震整个企业的战略目标的实现,企业的竞争力从而得到提升。依据企业各个时期的经营状况,设置不同的关键指标,让员工根据企业阶段性的关键指标来完成自身目标,这样企业不同阶段的业绩才得到准确完成。合理设置关键指标在精准实现战略目标,凝聚员工共识方面具有重要作用。

企业关键绩效指标体系的设置步骤如下:第一、确定绩效目标,包括组织战略目标,部门(团队)任务目标,员工个人目标等;第二、设计关键绩效指标。关键绩效指标的制定不仅涵盖员工个人,也包括部门(团队)和组织。关键绩效指标需根据上述原则进行不断地调整与修改,是一个漫长、复杂的过程。具体设计包括:KPI 制定、KPI 权重分布、KPI 考核准则制定,这三部分的内容共同构

成一个完整的企业 KPI 体系；第三、确定 KPI 考核周期、实施流程、配套措施，后续根据实际情况不断调整；第四、执行绩效考核，建立员工反馈制度，并不断进行绩效考核的调整和优化。

KPI 被广泛应用于各类需要业绩考核的公司，它能为企业明确各个阶段的绩效目标，清晰规划职员的工作安排，适用于业绩清晰可统计的企业。一般而言，企业如未制定战略目标或确定发展规划，KPI 不会应用于这类企业。一个设置合理的关键绩效指标的要求有以下几点：一是数据公正可统计，是对个人业务能力的反映；二是清晰明确，容易理解，指标具有时效性。KPI 应确定具体的概念，不论是高层领导还是基层员工都要能够理解 KPI 的具体内容<sup>[33]</sup>。当企业制定的 KPI 内容不明确，员工对 KPI 的理解出现歧义时，KPI 对业绩完成的指导作用就会失灵，情况进一步恶化的话，企业正常的业务增长甚至会呈现负数，因此，KPI 的设计需要符合 SMART 原则。

其中，S 指的是 Specific 确定，M 指的是 Measurable 可度量，A 指的是 Attainable 可实现，R 指的是 Realistic 相关联，T 指的是 Time-bound 时限性。KPI 中的 SMART 原则应当是设置绩效目标时要清晰准确，内容不能模糊，划分清楚各个指标的差距；指标是可以计算分析的，不是非定性的，分析某个行为成果或者工作达成率就可以判断，并且在获取指标相关信息或数据时，不用花费较多时间；所有的关键绩效目标是能够通过努力实现的，在员工的能力范围之内，而且目标需要员工付出比当前更多的时间精力，不是轻轻松松就可完成的；每个目标之间存在相关关联；目标的具体达成时间或者考核时间是确定的，每个目标都需要在规定时间内达成<sup>[34]</sup>。

### 2.3.2 平衡计分卡

上世纪末，Robert Kapla 联合 David Norton 共同提出平衡计分卡的概念，平衡计分卡被称为近百年来最高效的管理工具，各大企业纷纷应用平衡计分卡进行管理。平衡计分卡诞生于组织绩效的研究工作中，这一研究创建了一种全新的绩效评价体系，该体系以度量财务为中心要素设置新的绩效模型，以图、卡、表三种形式全方位评估企业业绩成果，促使企业实现最终战略目标。平衡计分卡的发展经历了三个阶段，第一个阶段是单纯的平衡计分卡，第二个阶段平衡计分卡开始与地图相结合，第三个阶段基于平衡计分卡，地图、战略中心组织三者相融合的新体系。

就理论上而言，平衡计分卡在目标值的可操作性、指标的可衡量性、战略目标的可执行性方面表现十分优异。从企业的财务指标、客户指标、内部运营、学习与成长等多角度对战略目标进行分析和落实，是一个典型的以“企业战略”为导向的绩效管理工具。在提高企业管理能力，实现企业业务增长方面具有极其重

要的推动力量。综上所述，平衡计分卡的优势在于达成企业的战略目标，提升基层组织的执行能力，保障企业的稳定可持续经营。

以上四个指标教会帮助企业更加清晰地、轻松地向员工解释企业战略目标的内容。平衡计分卡既吸取了经典绩效考核指标的优点，同时增加了财务指标和促进因素。因此在实践应用中，平衡计分卡帮助企业实现了更高层次的业绩追求，加速了企业得学习与成长，发挥了对企业的监管职能。平衡计分卡有助于组织更加清晰明确的疏通事物之间的复杂联系，将影响业绩和产出的各项积极因素统统关联起来，将指标和相关量度作为工具，变成企业的发展规划和愿景，形成一套完整的绩效评核量度，实现了评价的连续性，概念变得清晰易理解，目标从复杂多样变得简单明确，完美实现了平衡调节的成效<sup>[35]</sup>。

### 2.3.3 目标管理考核法

1954年，彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于《管理的实践》一书中提到了目标管理法。目标管理法指的是针对诸如战略目标之类的高层次目标的细分，比如战略目标可细分为部门目标、个人目标，管理者只需关注目标的执行情况，对各个小目标进行管理即可。目标管理的重点是组织全体成员一起执行可度量的具体目标。目标管理法充分吸取了泰勒的科学管理理论成果，结合彼得·德鲁克的研究形成的新型管理制度。

目标管理法十分关注员工的需求能否得到满足，该理论的重点在于把握好员工与管理者之间的关系，增强员工对公司的归属感、荣誉感、集体感，与公司形成精神上的联结。管理的具体方法是设计集体奖励制度高于个人奖励制度，鼓励员工共同努力获得集体奖励和荣誉，在集体奖励实现的过程中，公司的业绩目标得以实现或超额实现。

目标管理法是典型的结果导向型考核。每个阶段的战略目标都以这一阶段的发展目标为导向，对企业的战略目标进行拆解，在全体员工的一致配合下完成目标，从最高层级领导开始评估其工作成果。战略目标可依次细分为部门目标、个人目标，同时，个人目标、部门目标的逐一实现也就代表战略目标的实现。只需对个人目标进行考核就可以实现整体目标的管理，这种方法被称之为目标管理法。目标管理法的最终效果与员工的参与积极性息息相关。

目标管理法优势：（1）结果清晰明确，观察难度低，评价结果清晰体现员工工作能力。（2）刺激员工工作积极性与热情，增强集体荣誉感和活动参与度。（3）解决企业职责混乱、授权模糊的管理问题。

目标管理法劣势：（1）过分关注短期目标，忽略长期目标，不利于企业可持续发展。（2）组织混乱情况时有发生，目标设置无法轻易更改，缺乏灵活性。

第 3 章 LL 公司绩效考核现状分析

3.1 公司简介

LL 公司成立于 2002 年，总部位于北京市西城区，2015 年 12 月成为上市公司 JZGF 的全资子公司，是北京市高新技术企业。LL 公司主要业务分为两大板块，一块是 IT 服务外包，主要从事各大银行总行手机银行等各种系统设计和开发工作，例 2004 年同某银行总行合作，成为银行手机银行合作伙伴，合作至今；一块是营销服务外包，主要从事银行非核心业务辅助营销，扩展各位客户，完成银行各项营销指标。目前 LL 公司在银行 IT 服务外包和营销服务外包领域均处于行业领先地位。

LL 公司以“领跑全球移动金融科技与服务”的愿景，怀着“让每个人都能享受到美好的移动金融生活”的使命，树立“客户为尊、结果导向、持续创新、激情工作、学习成长、诚信负责、造富员工”的核心价值观，致力于打造行业领先龙头企业。

目前，LL 公司的组织机构分设有六大部门，一是营销服务总部、二是 IT 服务总部、三是智能金融总部、四是经营监测办公室、五是行政总部、六是财务部。具体公司组织机构如图 3-1 所示。

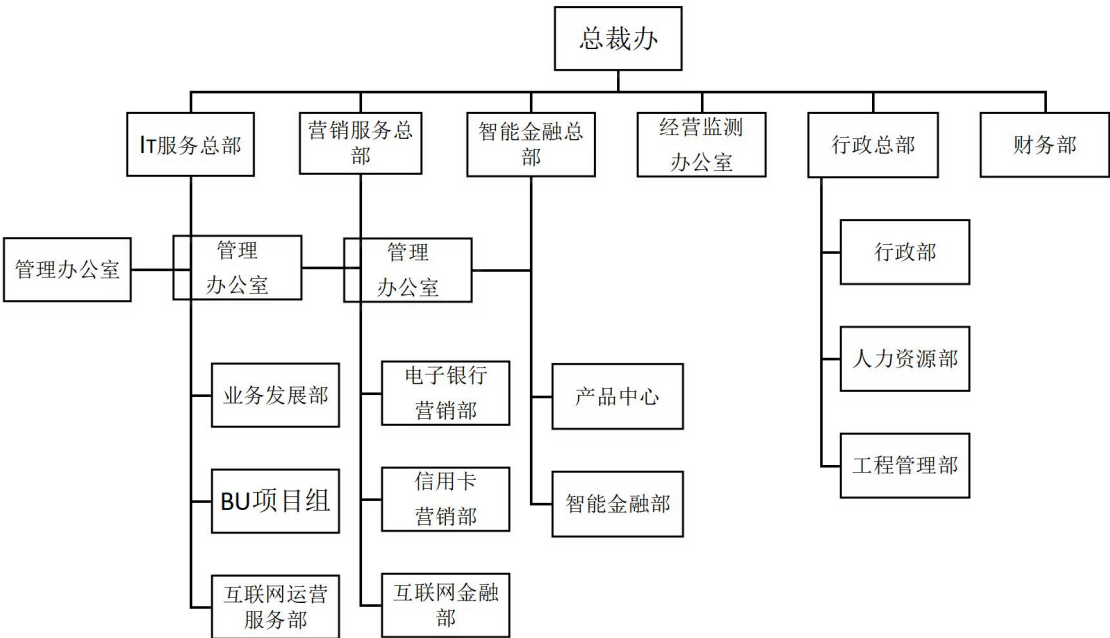


图 3-1 公司组织机构图

LL 公司自 2008 年开始入驻湖南，主要为银行提供营销服务外包，经过十二

年的成长经营，湖南分公司营销服务板块业务得到了迅猛发展，并组建了一支业务能力强、集体荣誉感强、工作态度端正的年轻化队伍。业务能力强是公司发展的助力，工作态度端正是企业文化的内在体现，集体荣誉感强是企业迎接风雨的支撑，年轻是企业最强的竞争力。公司树立“以人为本，科技领先”的理念指导，鼓励员工积极开拓新业务，发挥个人特长，营造互帮互助的环境氛围，实现员工、企业、社会的共同发展。

3.2 公司人力资源情况

湖南分公司目前未进行财务独立核算，仅设置了营销部门和行政部门，其中营销部门按照营销地区分为长沙、岳阳、湘潭等 10 个团队，详细组织机构如图 3-2 所示。

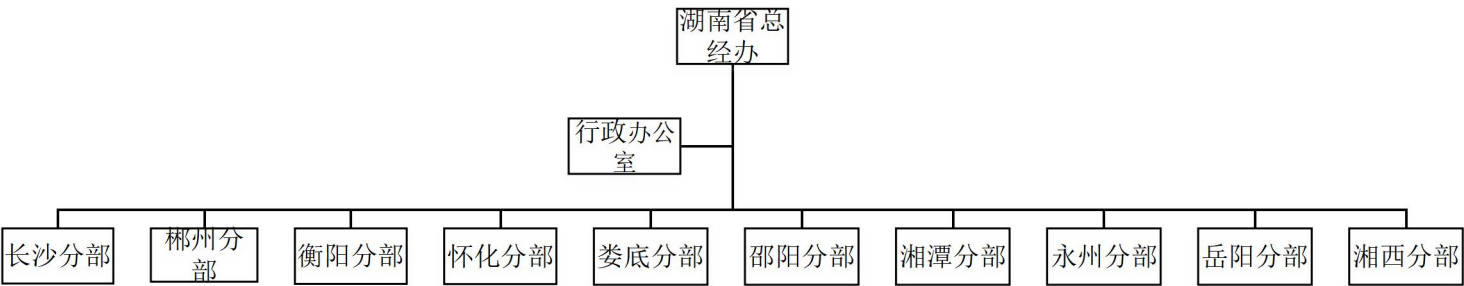


图 3-2 湖南分公司组织机构图

3.2.1 员工岗位、年龄、学历构成

(1) 员工岗位

湖南分公司主要采取以市场化为主的多渠道用工方式，营销岗位和行政岗位人员根据需 要及业务拓展情况从市场上招聘，并适时增减，管理岗位人员由公司 内部竞聘择优选拔，分公司总人数为 280 人，人员结构如表 3-1。

表 3-1 湖南分公司人员结构表			
岗位类别			
人数	管理岗	行政岗	营销岗
280	12	5	263

因地区分布原因，各地均设置了一名管理人员，对各地营销人员进行扁平化

管理。

(2) 各岗位年龄分布情况

湖南分公司根据各岗位不同，年龄段分布也有一定特色，具体年龄分布表如表 3-2、3-3、3-4。

表 3-2 湖南分公司管理岗位年龄分布表

管理岗位年龄分布					
年龄	24 岁以下	25-30	31-35	36-40	40 岁以上
人数	0	3	8	1	0
占比	0%	25%	67%	8%	0%

管理岗位人员年龄主要集中在 31-35 岁，管理岗位均由老员工通过内部竞聘提升，司龄均超过 8 年。

表 3-3 湖南分公司行政岗位年龄分布表

行政岗位年龄分布					
年龄	24 岁以下	25-30	31-35	36-40	40 岁以上
人数	2	2	1	0	0
占比	40%	40%	20%	0%	0%

行政岗位人员年龄无明显特征。

表 3-4 湖南分公司营销岗位年龄分布表

营销岗位年龄分布					
年龄	24 岁以下	25-30	31-35	36-40	40 岁以上
人数	32	92	87	41	11
占比	12%	35%	33%	16%	4%

营销岗位人员年龄在 25-30，31-35 岁居多，这个年龄段处于营销岗位的黄金时期。

(4) 学历情况

湖南分公司员工学历情况见表 3-5。

表 3-5 湖南分公司员工学历情况表

学历	本科及以上	大专	专科及以下
人数	75	189	16
占比	27%	68%	6%

LL 公司员工的学历水平在为本科及以上为 75 人，占公司员工总数的比例为 27%；受教育水平为大专的共计 189 人，占比为 68%；学历水平为专科以及下的

人数为 16 人，占据公司员工总数的比例达到了 6%。以上数据表明，LL 公司员工主要为大专及以上学历，人数共计 264 人，占据公司员工总数的比例为 94%，作为以销售为主的公司来说，这样的学历占比符合所处行业性质。

3.2.2 员工司龄分布情况

湖南分公司成立已经十余载，不乏很多司龄很久的老员，员工司龄分布表见表 3-6。

表 3-6 湖南分公司员工司龄分布表				
司龄	2 年以下	2-4 年	5-7 年	8 年以上
人数	87	104	52	37
占比	33%	40%	20%	14%

LL 公司员工的司龄 2 年以下的员工人数为 87 人，占公司员工总数的比例达到了 33%；司龄 2-4 年的员工人数为 104 人，占据公司员工总数的比例则达到了 40%；司龄 5-7 年的员工人数为 52 人，占据公司员工总数的比例达到了 20%；司龄 8 年以上的员工人数为 37 人，占据公司员工总数的比例达到了 14%。从上述数据中可以看出，司龄 5 年以上的老员工为 89 人，占比达到了 34%，LL 公司作为以销售为主的公司来说，这样的员工司龄分布说明大部分员工较为稳定，同时人员也有一定的流动性，作为优胜劣汰的基础。

3.2.3 员工构成的基本特点

从 LL 公司员工年龄构成中可以看出，70%的员工处于 25-35 岁的年龄阶段，这说明 LL 公司员工年龄构成极好，员工大多数都处于年富力强的时期，表现出目前 LL 公司的人才队伍业务经验充足，富有干劲。以受教育水平为标准进行分析，专科及以上人员达到 264 人，达到 94%，这充分说明 LL 公司的员工文化素质较高，接受过良好的教育和培训，在接受新知识和学习新技能方面拥有良好的基础，LL 公司的人力资源质量较好。从其工作司龄来看，5 年以上的老员工占比达到了 34%，对于一个销售行业来说是较高的水平，说明人员稳定，而 2 年以下的员工占比 33%，也说明公司有正常的人员流通机制。

3.3 绩效考核调查与分析

3.3.1 调查方式

为了更深入了解 LL 公司绩效考核的现状，笔者通过问卷调查和实地进行人员访谈两种方式开展调查，调查的目的是通过问卷调查和人员访谈对前期已发现



的问题进行佐证、并多方面听取各级员工的意见和建议，以便可针对原绩效考核指标体系进行更好的优化。

2020 年 11 月，笔者设计了一份调查问卷用于了解 LL 公司绩效考核体系运营情况，分析该公司绩效考核的优劣势、影响因素。在参考借鉴了诸多类似绩效研究案例，分析了 LL 公司的战略目标细则，吸取了国内外优秀的绩效考核实施方案的经验，制定了本次问卷调查的具体内容，由行政部门承担调查任务。为确保问卷调查的真实性与可靠性，笔者通过公司内部 OA 向全体员工告知本次调查详情，为员工科普了绩效相关的常见问题，详细介绍了本次调研的目的与意义，得到了全体员工的支持与理解。

2020 年 12 月，笔者针对绩效考核优化方面设计了一次访谈。考核的主体为公司高管，公司中层管理干部，以及员工代表。访谈的地点在公司会议室，随机选取了 8 位访谈对象，耗时共计 2 小时，随机选取人员包括分公司总经理 1 名，区域经理 3 人，基层营销人员 4 人。根据被访谈对象的岗位和工作重点对访谈内容会进行适当变化，同时也会根据访谈过程中的一些随机问题而做出适当的问题调整。对于分公司总经理，也就是高管代表，访谈会围绕公司的绩效考核实施方案以及公司战略设计展开。对于区域经理，也就是中层管理代表，访谈会围绕绩效考核方案的实施难度、绩效考核存在的问题，以及公司的发展规划及战略落地展开。对于基层营销人员，也就是员工代表，访谈主要针对现有考核方案在实施过程中员工的感受、对考核指标的满意度、绩效考核是否对员工个人的职业发展规划有帮助，以及对公司的期待这四个方面展开。

3.3.2 调查问卷数据及分析

（1）问卷设计  
调查问卷如表 3-7 所示。

表 3-7 绩效考核问卷调查表	
联龙博通绩效考核问卷调查表	
1. 您了解公司的绩效考核内容吗？	
A. 十分了解    B.比较了解                      C.一般了解                      D.完全不了解	
2. 您觉得当前的绩效考核与战略目标之间存在相关性吗？	
A.相关性强    B. 相关性较强                      C. 相关性一般                      D.相关性弱                      E.没有相关性	
3. 您了解您的绩效考核指标是怎么产生的吗？	
A.十分了解    B.一般了解                      C.完全不了解	
4. 您觉得当前的绩效考核结果是对您工作水平的准确评估吗？	
A.完全准确    B.基本准确                      C.一部分准确                      D.不准确	
5. 您认为现行的绩效考核指标和考核方法适用于当前的工作吗？	
A.适用度高    B.基本适用                      C.适用度一般                      D.完全不适用	

续表 3-7 绩效考核问卷调查表

联龙博通绩效考核问卷调查表	
6. 您认为绩效考核制度缺点有哪些（多选）	
A. 没有缺点	B.与岗位实际工作不符，缺乏针对性
C. 考核结果应用不到位	D.评分标准不清晰
E. 考核双方的交流缺失	
7. 您认为绩效考核制度需要继续优化调整吗？	
A.十分合理，无需优化	B.大致合理，部分调整
C.部分合理，部分优化	D.全盘调整，重新设计

（2）样本选择

本次问卷的调查对象涵盖湖南分公司全体员工，该公司共计管理岗位人员 12 人，行政岗位人员 5 人，营销岗位人员 263 人。本次问卷发放数量为 263 份（其中公司 17 人因出差、休假原因未进行问卷调查），收回有效问卷共计 255 份，无效问卷 8 份。，有效率达到 97%，可以作为调查的依据来源。问卷调查数据汇总如表 3-8 所示。

表 3-8 调查问卷统计表

项目	数值	有效率（%）
问卷发放数	263	97
问卷回收数	255	
有效问卷	255	100
无效问卷	0	

（3）问卷结果分析

对 263 位员工的问卷调查回收了 97%的有效问卷,所有有效问卷的具体内容汇总如下表 3-9 所示。

表 3-9 调查问卷结果汇总表

编号	选项结果统计					有效问卷份数
	A	B	C	D	E	
1	55	101	76	23		255
2	2	31	71	120	31	255
3	55	109	91			255
4	70	56	120	9		255
5	5	88	140	22		255
6	7	166	157	195	140	多选
7	7	55	169	24		255

通过调查问卷，分别有 55 人和 101 人认为自己对公司的绩效考核内容十分了解和比较了解,占比达到了 61%,大部分员工认为自己是清楚绩效考核内容的；

但是有 120 人表示当前的绩效考核和战略目标相关性弱，说明有占比接近一半的员工不清楚自己的绩效考核和公司战略有什么关系；超过 1/3 的员工不知道自己的指标是怎么产生的；而近 50%的员工认为现在的绩效考核结果与自己的工作水平不相匹配；超过半数的员工觉得现在的考核指标和考核办法对现在的工作适用性一般；而在员工对于考核制度的不满中，“评分标准不清晰”基本是绝大部分员工都选择的选项，说明员工对考核的评分标准是存在很大的疑虑的；最后在问道对现有的考核制度是否是是需要继续优化的时候，超过 2/3 的员工选择了“部分合理、部分优化”，说明之前的考核中有员工觉得可以接受的内容，但同时也有一些内容是需要进行优化和调整的。

3.3.3 访谈结果及分析

（1）访谈表设计

访谈表如表 3-10 所示。

表 3-10 绩效考核情况访谈表		
被访谈者	部门	职位
沟通次数		数量
问题 1：现有绩效考核指标是？公司战略是？		
问题 2：现有绩效考核比较好的地方是？		
问题 3：你认为现有绩效考核存在哪些问题或者不足？		
问题 4：你认为现有绩效考核存在问题的原因是？		
问题 5：你对现有绩效考核的意见是？		
问题 6：你觉得现有绩效考核需从哪些方面何优化？		
问题 7：你希望优化后绩效考核达到怎样的效果？		
被访谈者签名		访谈者签名
备注		

（2）访谈结果分析

根据访谈结果，对于各个岗位的员工回答进行整理，得到如下访谈结果。

对高管代表访谈结果显示：（1）现有的绩效考核主要是将重心放在公司各项业务指标和利润指标的完成率上，主要针对的是各部门有没有完成各自业务两任务和利润额任务，员工方面是是否每月能完成自己的基本工作任务。实际上这些考核方面也是绩效考核的非常重要的内容之一，但实操过程中，考核的指标设置缺乏一定的专业性，考核标准并未成体系。（2）考核结果在应用方面也十分单一，仅仅就是按照业务完成情况来发放员工的工资，对员工评奖评优、职位晋升也未有实际的落地。（3）各级别的员工基本都只是在入职培训或考核修改后第一次宣讲时了解了绩效考核方案，但实际上对于绩效考核的深度学习和结果改进并有后续的探索。

对中层管理代表访谈结果显示：（1）中层管理者在绩效考核体系中多重角色，他们既是考核官，同时也是被考核者，他们是信息传递的桥梁。（2）中层管理者对员工的表现常常会带有自己的主观色彩，在给员工做绩效考核评定时也会因为没有评定标准而很难把握原则。（3）公司在绩效考评时，员工对于考核结果有异议时，没有指定的反馈渠道，往往只能反馈到自己的上级部门，而上级部门其实也就是自己的考核评定者，反馈也往往无结果。

对员工代表的访谈结果显示：（1）现有的绩效考核方案，考核的内容及规定皆由管理层制定，在考核设置时所有内容设置均未有基层员工的参与，未听取基层员工的意见反馈，员工对于绩效考核机制的内容缺乏深入了解。（2）员工的工作网点的分配权主要集中在区域经理也就是中层管理者手上，要么就是一个萝卜一个坑，刚好有空缺时人员的补充，要么就是由区域经理直接安排调整，而实际上网点资源的好坏对薪资的高低有很大的影响因素。应该采用员工能力和网点资源对等的分配原则，并针对这一方面进行考核。（3）考核指标过多，应该根据各支行网点的实际情况来进行分配，比如校园区域网点，可将网上银行类年轻人可自行操作的指标适当加重，而社区类网点，可适当将购买米油返券活动多的善融商务类指标加重。这样全行指标任务不变，但根据网点实际情况来分解后，员工的满意度和指标完成情况会更好。

### 3.4 公司绩效考核存在的问题

目前，LL 公司没有完整的绩效考核制度，基层员工只有简单的基本工资和业绩提成，年终奖是按员工业绩简单制订了一个基数来发放，而中层管理者虽有制定绩效考核，却以财务指标为主，整套绩效考核没有制定完整成体系的执行流程，制度不够完善。

#### 3.4.1 绩效考核缺乏员工参与

LL 公司当前的绩效考核机制设计人员为公司高层管理，在考核设置时所有内容设置均未有基层员工的参与，未听取基层员工的意见反馈，员工对于绩效考核机制的内容缺乏深入了解，高层管理者以自身意见为参考进行设计，缺乏客观性。而且绩效考核制度设计完毕后，也未开设员工意见反馈机制，基层员工对于该制度只有默默接受。在后续制度执行中，员工的意见堆积形成抵触与埋怨心理，绩效考核的正面意义被消除，员工缺少对绩效考核机制的正确认识，简单将考核机制视为公司减少薪资发放和克扣工资的手段。

正是由于公司高管在设计绩效考核制度时没有充分考虑基层员工的想法与意见，过于主观的设计方法致使当前的部分绩效考核制度制订得不合理。对普通员工的考核，也仅以销售业绩、销售额等业务指标为考核标准。因行业的特殊性，

资源不好的网点也必须安排员工到岗,对那些因网点资源不好的而销售额未达标的员工的努力付出没有其他的辅佐考核标准。且由于公司未有统一的绩效考核平台,员工只有在绩效考核结果评定以后才能了解情况,对于考核过程缺乏跟踪与投诉,因此员工对绩效考核结果缺乏认同感,甚至会对员工的工作状态产生负面影响,出现抱怨、反感等消极情绪。这种情形下,原有的绩效考核体系设计的预期目标必然无法实现,考核成果缺乏指导性和激励作用。

而高层管理层在进行中层管理者绩效考核制度制定的过程中,也同样未经过沟通讨论,考核完成后出现了许多的问题。在考核中层管理者时,仅将团队业绩完成率、回款额、利润额等财务指标为主要考核标准,团队管理和团队建设方面占比较少。但是因每年制定的目标任务较大,较多团队未能完成任务目标,导致 KPI 评分低,中层管理者觉得自己为公司创造了价值和利润,但收入却因未商榷的任务目标而大打折扣,工作情况也会受到一定的影响。

#### 3.4.2 指标设置合理性不高

LL 公司的员工绩效考核指标部分未与公司战略目标一致,也未融入关键性指标,受限于绩效考核体系的设计缺陷,公司的发展陷入僵局。员工的调查问卷和访谈表明,较多员工并不清楚某些指标具体考核哪些方面,而有的指标制订后,目标要求过高,员工无法完成指标考核,最终指标考核不能落地,浮于表面, KPI 就是一个无法真正兑现的工具。而对于员工而言,和自己利益相关比较大的指标关注度会上升,与自身利益无关的指标则会忽视,因此部分指标对员工并未产生积极影响,甚至产生了消极影响。

此外,每个部门(团队)根据各地银行的政策和任务,关注的指标各有差异,各指标的影响效力有所区别,需要针对不同部门(团队)设计绩效考核指标,提高员工接受度,激发员工工作潜力和积极性,推进公司战略目标的达成。

对于基层员工,目前 LL 公司主要从两个方面进行考核,分别是工作业绩、考勤及合规,对于员工的薪资发放采用的是基本工资+考勤奖罚+绩效提成的方式,满勤的情况下做多少业绩拿多少绩效。员工的年终奖则根据前一年的业绩情况来评定。在这样的考核下,员工基本上都去做那些轻松、容易完成、绩效高的指标了,一些公司关键绩效指标可能由于完成难度较大,或绩效计价较低而被员工忽视掉。

原营销人员绩效核算表如下表 3-11 所示。

表 3-11 湖南分公司原营销人员绩效核算表

营销人员绩效核算表						
部门：	姓名：	岗位：				
考核维度	序号	指标	数量	单价	绩效	
业绩	1	手机银行完成数				
	2	网上银行完成数				
	3	云闪付完成数				
	4	善融有效会员完成数				
	5	信用卡完成数				
	6	外呼回访数量				
	7	外呼达标数量				
	8	其他产品绩效				
考勤及合规	1	考勤奖罚				
	2	表彰奖励				
	3	投诉处罚				
	4	团队合作度				
薪资合计：						

这样的考核几乎等同于没有考核管理，员工干多少拿多少，想做就多干，不想干就少干。且由于银行网点的分布情况会有极大的资源差异，会造成资源好的网点因员工业务能力不足而不能抓住全量客户，造成客户流失；或者是资源不好的网点员工业务量不饱和，造成人力的浪费，薪资也不高。

而对于中层管理者，LL 公司主要从财务、日常考评进行考核，但由于每年年初未做好市场预测，很多指标制定的目标过大，导致往往拿不到高分，收入未达理想目标。中层管理仅根据原考核评分标准去做事，更会忽略团队建设、内部运营、人才培养等方面的工作。

原中层管理（区域经理）绩效核算表如下表 3-12 所示。

表 3-12 湖南分公司原区域经理绩效考核评分表

区域经理绩效考核评分表			
评分依据	评分标准	得分	备注
总产能达标率 (35 分)	任务完成 100%（不含）以下为 0 分		
	100%（含）--110%（不含）为 20 分		
	110%（含）--120%（不含）为 25 分	25	
	120%(含)--130%（不含）30 分		
	130%以上为 35 分		
回款额 (25 分)	8 万以下为 0 分		
	8 万(含)-10 万(不含)5 分		
	10 万(含)-15 万(不含)10 分	25	
	15 万(含)-20 万(不含)15 分		
	20 万(含)-25 万(不含)20 分		
	25 万(含)以上 25 分		

续表 3-12 湖南分公司原区域经理绩效考核评分表

区域经理绩效考核评分表		
1 万以下为 0 分		
利润额 (25 分)	1 万(含)-1.5 万(不含)为 5 分	25
	1.5 万(含)-3.5 万(不含)为 10 分	
	3.5 万(含)-5.5 万(不含)为 15 分	
	5.5 万(含)-7.5 万(不含)为 20 分	
	7.5 万(含)以上 25 分	
行方满意度得分(10 分)	行方对区域经理工作表现进行考核打分。	10
悦生活任务完成率(5 分)	悦生活代缴费笔数/当月新增客户数*5	3.58
加分项	1、当月超额完成省行下达的各项任务(完成 130%以上,省行报表),总任务完成率的超额部分按照 3:1 的比例计入加分项。	
	2、队员当月受到 95533 点名表扬、或者其他建行公开性的表扬,加 1-3 分。	

这样的考核会造成中层管理者只看到了高额的任务目标,就不断的招聘,增加团队人手,冲刺任务目标,而忽视了团队维稳和建设,不断的有员工入职离职,其他的员工也会觉得工作不稳定,造成团队的动荡。

3.4.3 考核指标过多且无重点指标

由于行业及工作要求,对口的银行主管部门较多,每个部门都有各自的考核指标,对应来看员工所需完成的考核指标就会很多,且每个指标都要求去完成,每个指标都变成了重点。但实际上每个阶段的考核重点是不一样的,比如:一季度为银行的业务旺季,任务指标往往以存款为主,这时候去重点考核信用卡营销指标就不合理了,会与银行网点的冲刺方向不一致,导致业务任务未完成,考核指标也未达标;又如:三季度是各大高校开学的时间,应该是营销手机银行、微信银行等个人电子产品的旺季,这时候又去重点考核操作技能培训考试,则是将员工的精力都浪费在了背操作手册上。

详细全年按月考核产品明细表如下表 3-13 所示。

表 3-13 湖南分公司原月考核产品明细表

月份	业务量	业务量1	业务量2	开票	回款	手机银行	网银	善融	微信	云宠物	龙支付	云闪付	信用卡	其他
1月	2099543	1412953	686590	0	25525	81248	33195	27175	43515	39112	78940	41200	6770	128897
2月	1801872	1214262	587610	1467089	956119	70180	26747	27750	40630	34420	65845	35550	5520	96617
3月	2146318	1437278	709040	1631947	1469933	81900	34115	33826	46610	39590	79615	42200	7320	112717
4月	2189359	1465629	723730	1715912	1790404	84900	33790	35001	52210	40490	81540	43150	7400	96537
5月	2175683	1461503	714180	1673780	1492799	83700	32215	34551	52410	40190	80515	42900	7000	113537
6月	2190091	1478431	711660	1682470	1923321	84700	34515	33951	52910	42620	82803	42300	7400	104537
7月	2228994	1501564	727430	1757781	1616644	86500	33905	32251	55170	41980	85005	43400	7410	112537
8月	2276499	1544959	731540	1729758	1734474	91100	32970	35251	53430	39620	86420	43700	7400	109537
9月	2456760	1686210	770550	1806568	1852655	101000	39350	40651	66350	47500	99088	46500	7350	54737
10月	2169308	1447638	721670	1872391	1200275	87700	30640	37301	53580	38482	84580	43850	6600	50647
11月	2250153	1505993	744160	1726251	2073766	91600	32600	34051	57000	40180	86700	44800	7200	65147
12月	2317539	1581229	736310	1773080	2167203	96198	35150	35500	59910	41622	92120	44300	7150	64147
合计	26302119	17737649	8564470	20566034	20065508	1040726	399192	407259	633725	485806	1003171	513850	84520	1109594
月均	2191843	1478137	713706	1713836	1672126	86727	33266	33938	52810	40484	83598	42821	7043	92466

考核产品多导致员工抓不到重点，每个阶段无侧重指标，将所有指标都基本平均分配到了全年 12 个月，让员工在工作的时候也带着疲惫感，每个月都周而复始，领导眉毛胡子一把抓，要求各个指标都重要，在员工的心里就变成了每个指标都不重要了，那最终的结果就是考核指标虽多，但因为无重点指标，每个指标都完成得差不多，最终很多指标均未完成。

### 3.5 公司绩效考核问题的原因分析

#### 3.5.1 绩效考核认知不到位

LL 公司正处于快速发展阶段，扩大规模、提升业绩是公司的首要任务和目表，这样导致高层领导过分关注公司业绩指标，降低了对考核的关注，也不关注中层领导的绩效考核，现有的考核也以业务指标和财务指标为主，其他辅助考核指标常常到了考核周期期末都是敷衍了事，考核结果也往往无人问津，只以业绩和财务指标论英雄。

中层管理者也仅仅是将绩效考核当成管理员工的工具，通过优劣网点的分配来支配调整员工的薪资，强迫员工完成指定任务，没有向员工传达正确的企业战略、价值观、发展规划。员工对自己的收入不清晰，职业规划也不明确，在公司的未来发展得不到保障，也必将做出离职的选择。员工对公司的战略目标、考核初衷缺乏正确认知，中高层管理关注业绩忽略对员工认知的提升，因此员工普遍认为绩效考核体系只有一个作用，那就是降低薪资标准，强迫员工按照公司业绩目标完成任务，是对自己工作能力、态度的不认可。内心消极的想法直接影响员工的业务行为，间接影响了个人职业的长期发展和公司业绩的提升。

总结分析，原因是在考核初制定时制定者并未进行充分的调研和沟通，高层管理者并未真正了解基层员工的需求，只是简单想以薪资来捆绑员工；而员工也不清楚企业的战略目标，无法与企业做到目标统一。

#### 3.5.2 缺乏科学的绩效考核体系

LL 公司面临的内外部环境越发严峻，公司内部人员队伍飞速增长，业务规模不断发展，外部市场竞争越发残酷。但是公司内部的绩效考核体系与现有公司发展规模不匹配，没有合理设置分布好员工考核指标，忽略了不同部门（团队）、岗位、地域人员对不同指标的敏感度，甚至对员工工作态度、业绩发展产生了负面影响。此外，公司采用的绩效考核体系过分散，公司全体员工虽然都接受统一考核，但是绩效考核应当是为同一个目标而设置的，不是为了仅仅考核员工个人能力的高低，而是为了完成公司战略目标，通过激发员工个人的工作潜力实现公司与员工的共同进步。



LL 公司也曾多次调整考核体系,引进了以“结果导向”为核心的管理方式,增进员工对战略目标、自身绩效目标的了解,通过个人绩效目标的达成不断提升对企业战略目标的认知水平。另一不足在于监督机制的缺失,绩效考核体系应当配套设置对应的监督机制,确保考核工作的准确性、完整性,如实达成预定目标。监督机制的空白也是当前绩效考核体系失灵的原因之一。

全方位分析了 LL 公司绩效考核体系的实施情况,深度研究了该公司战略目标的具体内容,确定了最终的绩效考核体系标准,根据公司战略目标的变化,重新搭建和改造新的考核体系。

结合上文对绩效考核相关理论的研究分析,绩效考核是对员工工作的评估与判断,是实现企业战略目标的工具,每一位员工工作成果和行为通过绩效考核进行管理,间接实现公司整体目标的达成。绩效考核的成功关键是合理设置考核指标,依据公司目标、部门职能、岗位差异、地区特色进行调整。

据问卷调查数据,55%的员工表示当前的绩效考核指标缺乏作用,还需要进行优化,9%的员工表示特别需要修改绩效考核指标。

问卷调查结果与研究分析均表明当前 LL 公司采用的绩效考核指标缺乏实用性,重在考核完成业绩、工作能力、工作态度。公司全体员工均采用统一指标进行考核,不区分工作地区、工作内容的差异,不论是定性工作还是定量工作都是进行模糊评价,没有制定具体清晰的标准。不同考核指标的权重没有进行额外调整,而是均衡地分配权重,没有考虑不同指标的重要性。因此,重要指标的价值被淹没,考核失去引导作用,无法发挥提升关键工作效率的作用。

### 3.5.3 绩效考核定位不够全面

SMART 原则提出,符合原则的绩效考核体系建立在科学合理的指标体系与评分标准的基础之上,无论是定性的考核指标还是定量的考核指标,都是清晰具体可执行的,每一个指标都能进行量化统计。建立在这一基础之上的绩效考核体系才是公正科学的。本次问卷调查数据中,76%的员工表示公司实施的绩效评分标准不够具体,员工理解存在偏差。

综上所述,LL 公司绩效考核体系缺乏针对性,对每一个岗位和部门都采取统一的考核模式,无法正确反映岗位的实际工作成果。此外,非财务指标中的能力考核指标与态度,考核指标没有标准定义,考核分数全由评价者随意评选,无法保证考核结果的公正客观。尤其是年度绩效考核中,考核者全凭个人判断给予员工在非财务考核指标的评价过于主观随意,一旦考核者与员工之间的关系恶劣,就会出现考核结果偏低的情况,因此考核结果会被私人评价与裙带关系主导。优秀人才文化在公司内部绩效考核中无法得到公允的评价,就会出现人才流失。

出现这一情况的原因不仅在于绩效考核机制的不健全,更重要的是因为评分者与员工都缺乏对绩效考核机制的正确认知,管理者将绩效考核机制作为管理工具。

绩效考核是一个反复的长期过程,首先需要确定考核计划,之后执行绩效考核、评估考核结果,员工对考核结果进行投诉反馈,管理者应用考核结果。科学合理的绩效考核体系从绩效考核计划的制定开始,将考核者与被考核者之间的沟通交流纳入考核计划之中,同时对考核者进行专业培训和引导,保障考核结果的公正客观,提升考核结果的可利用性与准确性。LL 公司目前的绩效考核中没有考虑考核者与被考核者之间的沟通交流,至于考核结果则仅仅应用于奖金调整,仅仅只是为了尽快完成考核结果,考核结果的具体内容并不受重视。绩效考核体系设计的失误也影响了员工的认知,员工只关注业绩成果而不关注工作流程,只关注眼前薪资,不在乎长远发展。

绩效考核结果重惩罚而轻奖励,绩效考核优秀时公司能够给予的奖励过少,绩效考核一旦不合格,公司将会进行严厉的惩罚。惩罚机制的不对应推动了员工负面情绪的增长,绩效考核的正面作用不断削弱。考核结果多元化的应用对绩效考核定位十分重要,考核结果不仅可以应用于员工的薪资调整,对于后续的员工培训、职位晋升都具有极其重要的参考作用。LL 公司目前的绩效考核结果仅仅用于奖金发放,绩效考核体系自然无法适应企业当前日益壮大的发展现状。

## 第4章 LL 公司绩效考核优化方案

### 4.1 总体目标与基本原则

#### 4.1.1 总体目标

##### （1）达成企业战略目标

公司的绩效考核体系不仅需要与企业发展现状相匹配,也要与企业长期战略目标协同。根据企业的长期战略目标进行细化可分为部门目标、个人目标,根据各级目标有针对性的指定相应绩效考核方案,让每个主体更清晰的了解自身的工作目标,才能共同完成企业的发展目标。只有实现个人利益与团队利益、集体利益的一致才能够实现企业的发展壮大,只有通过绩效考核牢牢的将员工利益与企业利益捆绑在一起,才能够实现团结一致向前进。

##### （2）完善绩效考核体系

在明确了企业战略为导向的优化原则后,根据关键绩效指标,设计各级关键指标,设计平衡计分卡(BSC),分解设置绩效考核指标和权重,优化绩效考核结果应用,优化绩效考核流程,建立好畅通的绩效投诉反馈机制,加强绩效考核闭环管理,通过健全机制体制维护好员工的正当利益,发挥绩效考核机制对员工的激励作用,共同完成企业长远的战略目标。

另外,战略目标绩效考核体系的制定是一个需要集公司各层面员工都需要参与交流的过程,公司上至高层领导、下至普通员工都积极响应参与,针对企业的战略目标和绩效考核目的展开深度交流,充分考虑员工的反馈意见,根据岗位差异、部门差异设置差异化的考核指标。同时要严格执行好绩效考核体系,考核者不带入私人情感进行绩效评价,确保考核结果的公正客观,实现员工高度满意。

##### （3）有效应用绩效考核结果

将绩效考核结果进行有效的应用,也是我们俗称的“将考核结果落地”,是绩效考核体系中至关重要的一个环节。充分利用好绩效考核结果,结合多项激励方案,实现员工积极性的提升,提高员工的工作满意度,激发员工的工作潜力和热情。

同时,管理层也要根据考核结果来分析员工,帮助员工找到自己的问题和不足,并协助加以改进,员工在一次一次的考核结果反馈中不断分析和总结,得到了提升和进步,对员工个人和企业都是能得到更多受益的。员工的能力得到提升、收入得到增长,让员工意识到努力工作后是会有回报的,从而不断提升自我,员工对公司有更深归属感和感恩感。公司营造积极向上、不断奋斗的企业文化,加强企业文化的影响力,提高企业的综合竞争力,加速达成企业的战略目标和愿

景。

#### 4.1.2 基本原则

##### （1）公开公正原则

绩效考核的首要原则就是公开公正，这样绩效考核才能树立权威。绩效考核体系运行之前就要对考核标准、方法、流程进行全员通知，发布相关细则。建立健全监督机制，畅通员工投诉反馈机制，保障绩效考核全流程的公正透明。另外，科学设计绩效考核指标，根据多往经验考虑多方面因素，应与岗位的实际工作内容相吻合。确保考核双方在考评进行中实现畅通的沟通与交流，提高被考核者对考核结果的认同度。所有与绩效考核相关的相关内容都需要进行全员公示，比如考核指标权重分布、考核者名单、考核方法。详细向员工解释每一个考核指标的设置原因、评分标准，要达成员工的统一共识，减少员工的误解，确保考核结果对员工的正向激励作用，一旦员工受考核结果产生负面情绪，应当及时进行解释说明。

##### （2）战略导向原则

绩效考核体系设置的最终目的就是为了帮助企业实现战略目标，因此绩效考核的各项指标也应当依据战略目标的细化结果进行设置，结合公司实际情况进行调整。每一个绩效目标的达成都是对战略目标的推进。绩效目标的设计直接关乎战略目标的成败，设计的难点在于战略重点在指标上的反映。一般指标权重的分布、标准的制定结合过往数据为依据，在完成初步设计后与被考核的员工进行多轮交流，被考核者通过绩效考核体系了解自身的岗位职责与目标，与被考核者达成一致意见后完成绩效考核体系设计工作。

##### （3）科学化与系统化原则

绩效考核工作需要确保考核内容的系统性，通过考核结果准确全面反映员工工作状态、成果、能力等多方面内容。这三个方面的评估都是极其重要的，不论哪方面的缺失都会影响考核结果的完整性，对被考核者个人工作的反映都是片面的。因此，公司每个年度的绩效考核体系需要参考月度绩效考核结果不断优化。

##### （4）简洁和实用性原则

绩效考核工作既要实现科学性，也要保证其简洁性和实用性。首先，什么样的东西最好用最受好评？当然是“傻瓜式”的。考核内容要尽量简洁化，将考核内容做到“少而精”会让员工更加清晰，而不是一看复杂繁冗，让人无从下手。其次，切忌盲目追求“高大上”的考核方式，实用性是需要考虑的重要原则，考核内容、考核指标及考核方法公司的运营情况进行设置，每一位公司员工不论职位高低都需要进行绩效考核。按照员工的职位层次、岗位分布依次选择不同的考

核方式，设置相应的考核指标，每一个考核指标应当具备可度量性。考核结果的应用要推动员工实现个人能力成长与职业发展。

## 4.2 员工绩效考核优化设计

根据 LL 公司绩效考核的问题分析，再结合绩效考核相关理论和方法，本文主要从关键绩效指标法、平衡计分卡法、目标管理考核法相结合，来对 LL 公司的员工绩效考核进行优化设计。

### 4.2.1 LL 公司战略目标分析

LL 公司 2021 年战略目标为：实施稳定增长战略，打造以专业提供银行外包服务，保持行业龙头企业发展格局，拓展业务服务范围的发展战略。见表 4-1。

表 4-1 公司战略目标规划表

战略目标	说明
整体目标	实施稳定增长战略，专为银行提供的外包业务
公司愿景	领跑全球移动金融科技与服务
公司使命	让每个人都能享受到美好的移动金融生活
企业价值观	客户为尊、结果导向、持续创新、激情工作、学习成长、诚信负责、造富员工

湖南分公司 2021 年计划任务为总收入突破 4000 万元，年利润额达到 800 万元。集团公司对湖南分公司要求如下：充分洞察市场动向，丰富服务机构数量，健全工作机制，优化工作流程，实现业务增长。这一战略目标重在持续稳定发展，不断拓展市场，可见提高市场份额，扩张业务范围当下公司的首要任务之一；对内要求即为优化流程制度，提升管理水平，扩大人才储备。

LL 公司仍处在高速发展的时期，重点考核财务指标，营销板块业务地图一直在发展壮大，业务营收也保持增长模式，但利润额的增长并未达到预期水平，利润率较之前有一定下滑。

在走访和调研中，很多员工反馈，在企业文化建设、团队建设和员工培养方面明显较前几年重视度减少很多。分析发现，虽然每一到两年会举行公司内部竞聘，但因为企业文化和员工培养并未执行到位，中层管理人员的培养挖掘不够，导致业务地图扩大，却没有适合的管理人员能将业务顺利引向正轨，时常出现问题，甚至部分地区因管理不到位造成业务丢失、经营亏损的情况。员工的各方面技能和水平也无明显提升，绩效考核几年未做修改和变更，与业务模式的改变并未接轨。

与 LL 公司对比的是行业内几个同类型的竞争公司发展更为迅速，不仅在业

务上有了飞速的追赶，在合作的各级甲方银行方面也有了好的口碑，企业战略目标也明显清晰更多。

LL 公司 SWOT 矩阵分析如下表 4-2 所示。

表 4-2 LL 公司 SWOT 矩阵分析

<div>外部环境</div> <div>内部环境</div>	<b>S 优势</b> 1、营销和 IT 技术支持一体化公司 2、成熟的营销团队模式可在不同区域进行复制 3、业内有一定知名度和口碑	<b>W 劣势</b> 1、现有营销队伍专业水平欠佳 2、部分中层管理素质水平需增强 3、绩效考核陈旧
<b>O 机遇</b> 1、行业业态较好，银行外包服务需求较大 2、目前金融环境利于业绩指标飞速增长	<b>SO 增长型</b> 1、利用现在银行外包需求较大的机遇，结合自身营销 IT 一体化优势，深挖业务，打造核心价值，深度捆绑客户 2、将优秀营销模式进行复制，抓住行情机遇，拓展业务区域和范围 3、提升品牌形象，扩大公司知名度	<b>WO 扭转型</b> 1、提高营销队伍能力、打造精品团队 2、加强管理干部素质培养，做好后备干部梯队的搭建 3、不断完善考核
<b>T 威胁</b> 1、银行为管控费用，不断压缩预算费用 2、人力成本逐年呈上升趋势 3、竞争对手公司的威胁	<b>ST 经营型</b> 1、结合自身优势，提供配套优质服务，控成本，节预算 2、针对业务进行深挖，同类型业务进行人员复用，节约人力成本 3、搭建销售联盟，避免同业竞争公司之间的恶性竞争	<b>WT 防守型</b> 1、着眼于合作基础好且市场环境好的银行机构和地区，提前做好新项目调研，对于盈利不大或需长期投入项目进行压缩 2、加强营销队伍的建设，提高营销人员专业性

#### 4.2.2 LL 公司战略地图绘制

本文采用平衡记分卡（BSC）分解企业战略目标，找到影响企业战略目标达成的关键因素。根据平衡记分卡的绩效管理流程拆解企业战略目标。

企业战略目标分解流程如图 4-1 所示。

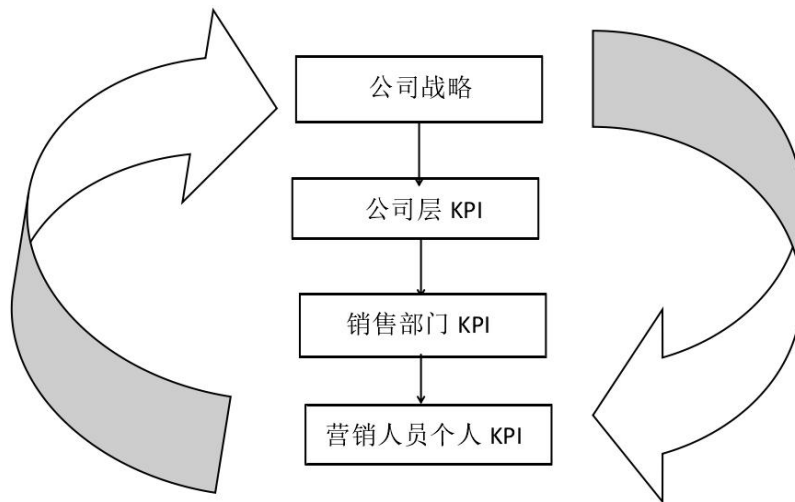


图 4-1 企业战略目标分解流程图

依据平衡记分卡法理论，战略目标从以下四个维度评估业绩情况，设置 KPI。四个维度分别为：一是财务，二是客户，三是内部流程，四是学习与成长。

财务层面：公司位于发展阶段，重点在于业绩增长，即实现营收增长。为实现公司总战略，需通过拓宽服务渠道、实现业务增长、提高盈利能力、控制各项成本来实现。

客户层面：银行外包服务进入了黄金的时期，随着部分先实施银行外包的金融机构感受到了业务落地快、费用成本低的巨大便利后，越来越多的金融机构也开始逐渐选择和使用外包。“客户为尊”的企业文化就直接展示到了这一点，提供让客户满意的产品和服务，树立良好的企业形象，利用品牌和口碑效应在圈内得到一个又一个的业务推荐，实现企业的飞速发展和利益最大化。

内部流程层面：以企业内部管理为重点。企业营收的增长在于新客户的增长和老客户的回购，不论是哪方面，客户需要的满足都是最重要的。企业通过优化内部工作流程和机制体制，提高满足客户需求的能力是最关键的。企业内部要实现团结一致，提高各岗位的工作能力与效率，加快内部响应速度。通过内部机制和制度的优化调整实现内部流程最优化。

学习与成长层面：“持续创新”、“学习成长”这两条企业文化对应着学习与成长这一维度。人才驱动公司长久发展，企业应以人为本，应做到提升员工满意度幸福感、塑造卓越公司文化、提高员工培训频率、增强企业综合竞争力，完成企业战略目标。

由此可见，影响企业经营成败的因素之间是相互关联的，这种相关关联的联系构成了公司的战略因果关系图，即战略地图。利用好这一份战略地图，战略目标将会轻松达成。

LL 公司战略地图如图 4-2 所示。

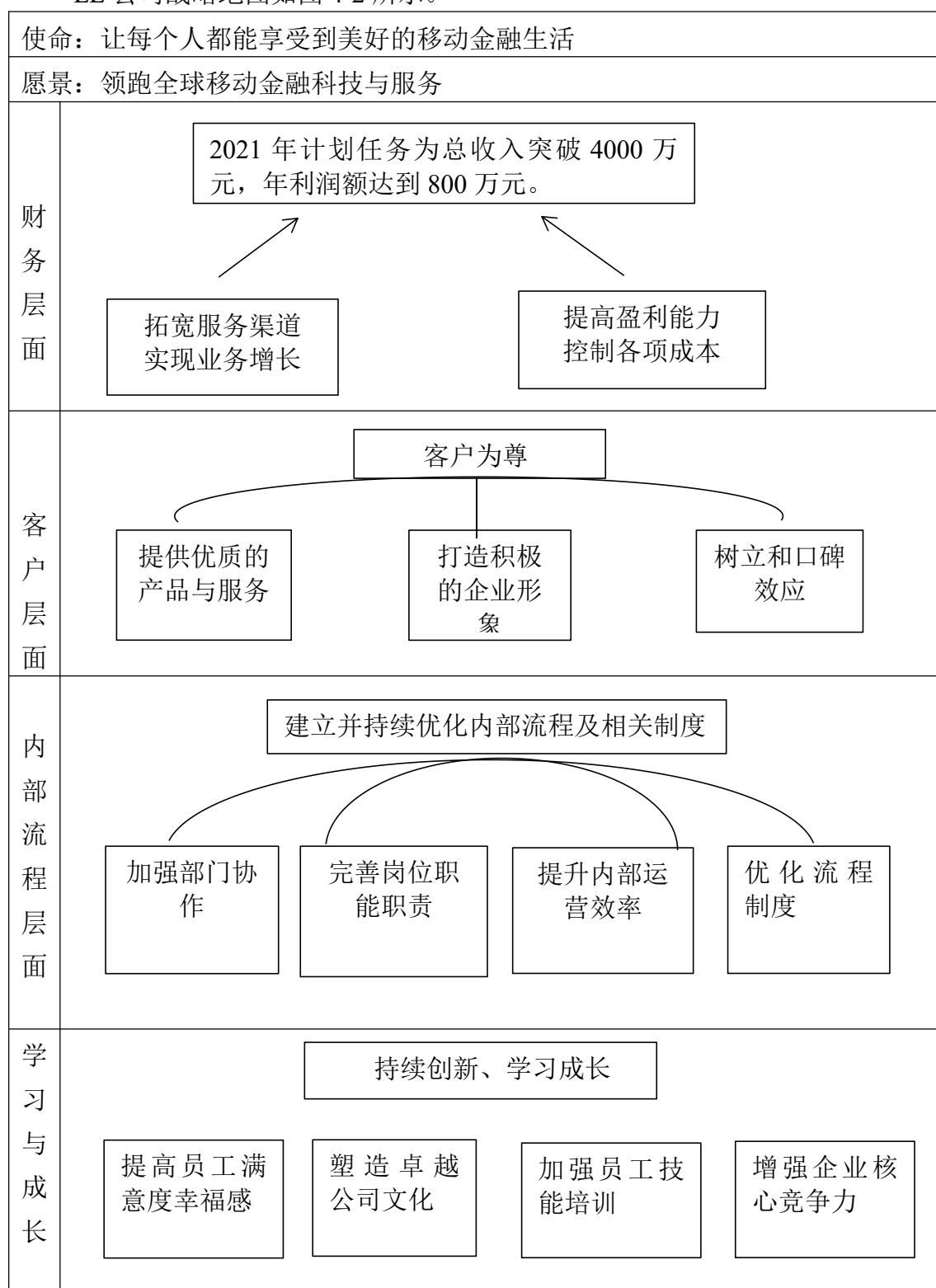


图 4-2 企业战略地图

### 4.2.3 LL 公司绩效考核指标设计

#### （一）公司关键绩效指标



根据企业当前的战略目标、过往经营情况，从四个层面分析公司层面关键绩效指标。如表 4-3 所示。

表 4-3 公司关键绩效指标

维度	财务	客户	内部流程	学习与成长
分解 指标	1、目标市场占有率	1、客户满意度	1、完善流程管理	1、完善培训体系
	2、销售指标完成率	2、客户保持率	2、营销制度制定	2、员工满意度
	3、销售回款率	3、渠道开发数量	3、平台优化衔接管理	3、员工离职率
	4、应收账款回收率	4、行业评奖评优	4、赔钱员工管控	4、员工升职率
	5、利润完成率	数量	5、低收入员工管控	5、组织文化建设

上面列出的关键绩效指标将纳入公司 KPI 指标库。按照以上流程，每年结合本年度经营情况、下一年度发展规划筛选 KPI 指标，确保 KPI 指标能够与公司每一年度的战略目标相协同。

（二）销售团队绩效考核指标设计

通过对公司级层面的关键指标进行分解细化，可制定出销售团队关键绩效指标。如表 4-4 所示。

表 4-4 销售团队关键绩效指标

维度	目标	关键指标 KPI
财务	达成下达业务指标 提升当地市场占有率	销售额、回款情况、毛利率
客户	完成行方的任务目标 行方满意度	行方满意度 支行任务完成数 目标网点完成率 营销制度落实
内部流程	提高管理水平 提高工作效率	赔钱员工比例控制 低收入员工比例控制 计划、总结 风险防控 员工培养
学习与成长	提升营销人员素质和能力	员工满意度 员工流动率

（三）营销人员绩效考核指标设计

以营销人员岗位工作内容及职责为基础，以公司级层面、销售团队级层面的关键指标为依据，建立营销人员绩效考核关键指标。如表 4-5。

表 4-5 营销人员关键绩效指标

维度	目标	关键指标 KPI
财务	完成既定业务指标 增加收入	业务量、销售额、产品配比
客户	完成客户的任务目标 客户满意度	客户满意度、客户回访率、网 点任务完成数
内部流程	配合上级经理完成行方任务	营销过程管控、风险管控
学习与成长	参加学习培训 提升个人素质和能力	培训参与率 业务技能传帮带 团队活动参与率

4.3 LL 公司员工关键绩效指标权重设计

绩效考核指标既要具有较高的可行性，也要与公司战略目标相协同。设计完绩效考核指标的内容不过是整个绩效考核体系的开始，实际应用好各类指标才是接下来的考验，要合理设置分布不同指标的权重比例。国内外关于指标权重的分布存在不同的意见，有的采用层次分析法，有的采用经验分析法。层次分析法又称之为 AHP，主要利用模糊评价的方式设计权重分布。经验分析法是选取公司内外部不同的专家进行评估，比如企业高管、行业专家等。两种方法在应用上均有一定的价值，经验分析法的设计方式简单易操作，不过由于专家的组成队伍层次不一，其设计的权重分布可控性不足，权重指标的科学性难以确定。AHP 法的合理性更强，经过多次计算准确性高，但是操作麻烦，且设计的参与者必须具备较高的专业能力。

综上所述，结合 LL 公司战略目标，本文选取经验分析法作为本次绩效考核指标权重设计的方法，最后的权重分布结合公司历年来经营报表、战略规划、人力资源情况再次修正。

4.3.1 中层管理绩效指标权重设计

中层管理（区域经理）绩效权重评分表（2021 年 1 月例表），见表 4-6。

表 4-6 管理岗员工绩效权重评分表

绩效考核 KPI					
KPI	权重	计划完成	实际完成	实际得分	备注
财务指标	65			57.4	
回款完成率	15	180000	175121	14.6	
利润额	40	40000	35000	35	
回款及时性	10	180000	140000	7.8	
客户指标	15			20.1	
计划完成率	8	4	4	8	

续表 4-6 管理岗员工绩效权重评分表

绩效考核 KPI				
计划完成数	7	300	518	12.1
满意度(银行、员工)	-	-		0
内部流程指标	10			5
赔钱员工的比例	-	-	0	0
低收入员工的比例	5	15%	0	5
月度计划及总结提交	5		A	5
管理指标	10			10
执行情况	10			10
风险管控	-	-		0
合计得分	100			92.5

管理岗位考核调整,打破原有得仅限于财务指标和客户指标考核,增加了内部流程指标和管理指标。

旨在于将营销岗位员工的收入也与区域经理的 KPI 挂钩,将提高营销岗位员工收入作为考核项目之一,对于低收入员工和长期业绩不达标得员工与管理岗位薪资挂钩,使得中层管理人员也必须做好内部管理和流程,而不是只看收入和利润考核。另将风险管控与管理岗位薪资挂钩,要求中层管理将风险防范作为工作常态来抓,只有风险把控到位,业务才能持久发展。

#### 4.3.2 营销人员绩效指标权重设计

(1) 营销岗员工绩效权重评分表见 4-7。

表 4-7 营销岗员工绩效权重评分表

考核维度	序号	指标	权重	得分
销售层面(60%)	1	工作完成率(完成数/任务数*100%),完成率高于 100%,可按完成率*权重得分,最高 130%封顶;完成率低于 100%,按完成率*权重-5 得分;完成率低于 70%,该项考核为 0 分	30%	
	2	产品配比率(以手机银行为基准,其他产品配比按每季度要求,配比达标为满分,未达标按每低 10%扣 5 分,15 分封顶)	15%	
	3	客户达标率(以手机银行为基准,签约客户需完成达标率 90%,完成达标率 90%为满分,未达标按每低 5%扣 5 分,15 分封顶)	15%	

续表 4-7 营销岗员工绩效权重评分表

考核维度	序号	指标	权重	得分
客户层面（20%）	1	每季度进行一次顾客满意度调研，客户每投诉一次扣 5 分，扣至 0 分	10%	
	2	客户回访率（每月对系统内客户进行回访和维护，邀约客户参加各类活动，要求回访率不低于 40%，活动参与率不低于 15%）	10%	
内部流程层面（5%）	1	营销过程管控，在做单过程中将遇到问题和风险预警，及时进行反馈，由对应行政岗位进行收集汇总。（每月反馈问题 1 项即满分）	5%	
学习成长（15%）	1	培训完成率，培训完成率=参与次数/培训课数*100%，培训完成率每降低 5%扣 10 分，扣至 0 分	10%	
	2	每年进行技能测试评分，不合格 0 分，合格 60 分，良好 80 分，最高 100 分	5%	
	3	积极主动参与团队建设，以团队整体利益为重：70-100 分；能够融入团队工作，配合完成任务：40-60 分	5%	
总分：				

营销岗位员工以业绩考核为主，增加客户方面考核，做好服务和维护工作，才能更好得为提高业绩做基础；再加以考核学习成长，帮助员工提高自身能力和水平，增加员工幸福感。

#### 4.4 员工绩效考核结果运用

##### 4.4.1 优化调整

绩效优化的意义在于掌握员工工作动态，充分了解员工能力与缺陷，结合岗位需要进行动态调整，利用员工培训进行差异化的培养，提高员工工作能力，实现岗位匹配，充分发挥员工个人能力，提高企业综合竞争力。绩效优化工作如下：

第一，发现问题。深入分析考核成果，对比考核结果与战略目标的差距，寻找主要问题。

第二，识别问题。以研究的心态将一切影响考核结果的因素纳入分析，如外部环境、工作心态、工作方法等等。收集汇总所有影响因素，对共性问题、个性问题进行分类。

第三，解决问题。选取考核结果突出的员工当选为代表，与人力部门代表、主管部门管理者、党委部代表进行面谈，将汇总问题进行提问，吸取优秀员工的工作经验，学习高效率工作方法，解决员工的实际难题。

第四，绩效优化调整是漫长反复的历程，不仅需要企业的主动推动，也需要员工的积极反馈，两者共同参与才能提高企业的业务规模，实现战略目标。

4.4.2 优化年度工资与奖金

按照绩效考核结果，员工依次获得不同等级的评价，分别为 S、A、B、C、D，考核等级评定表见表 4-8。

表 4-8 考核等级评定表

绩效考核得分	等级	分布比例	说明	绩效奖金系数
90-100	S 卓越	≤10%	各项工作表现优异，实际绩效远高于绩效目标	1.8
80-89	A 良好	≤20%	实际绩效正好达成绩效目标，评价指标得分高	1.3
70-79	B 合格	不设定	实际绩效未达成绩效目标，工作质量一般	1
60-69	C 待改进	不设定	实际绩效与计划目标相差较大，但存在可提升的空间	0.7
50-59	D 较差	不设定	无法继续胜任岗位工作	0

适用范围：LL 公司入职 3 个月以上的员工。

考核等级为 D，意味着员工评分低于 60 分，没有完成预计的业绩目标，工作能力不佳，能力与岗位不匹配，应该以企业或部门的实际经营情况予以调岗或辞退；考核等级为 S，意味着员工评分在 90 分以上，完成了预计的业绩目标，工作能力十分突出，薪资档位需要在原来的基础上进行升级，薪资上去了，给予的期望激励才能让员工往更好的方面去前进。假如员工连续两次评级为 A 与 B，那么该员工的薪资可根据实际的经营状况进行相应的调整或以其他方式给予激励。假如员工连续两次评级为 C，说明员工还需要改变调整工作方式，加强培训等，对于薪资档位方面可在原来的基础上进行降档调整。

不论员工的绩效考核后薪资档位是提高还是降低,变动记录都将计入员工档案。假如出现员工薪资档位二次评定,那么等待二次评定完成后在依据情况调整薪资档位。

处于该职位最高档时,薪资的等级将会固定。处于该职位最低档时,由直接主管或公司人资部门与员工约谈,视情况进行岗位调动或解聘,由公司领导审批后生效。

#### 4.4.3 员工培训和岗位晋升的应用

适用范围: LL 公司入职 6 个月以上的员工。

员工培训不仅是公司人力资源管理的核心内容,也是员工工作能力提升的主要渠道。合理参考员工绩效考核结果,分辨员工职位适应能力、工作技能、工作态度十分有效,在充分了解员工的基础上,开展对应的员工培训,提高培训的质量和员工的参与热情。

参考绩效考核结果调整营销人员的职位与工作内容,实现人岗匹配,最大程度发挥好员工的能力。绩效考核的结果还可以提高管理人员对员工能力的关注,将管理重心转移到团队能力的建设上来。对于 B 级及 B 级以上得员工,可参加集团每年一度的内部管理岗位竞聘,或有资格参加储备干部培训营,提前学习管理技能,通过考核结果的分析为下属员工提供适当的职业规划指导。

## 第 5 章 绩效考核优化方案保障措施

### 5.1 制度保障

公司绩效管理的顺利开展有赖于系统科学的绩效管理制度,通过完整的制度树立绩效管理工作的威信,保障绩效计划的顺利执行,关联各个部门的具体执行流程<sup>[36]</sup>。绩效管理工作需要严格依照系统的绩效管理制度执行,按照规章内容进行目标管理,合理约束领导者和基层员工的工作活动,保障绩效管理的公平公正,符合制度要求,推动考核结果的多元化应用,为个人发展、部门目标、企业战略提供支持。

在 LL 公司之前的考核制度里,很多情况都是根据简单的数据或一些人为的主观因素去打分和评定,一个员工的考核结果要么仅仅以业绩论英雄,要么以关系论成败,薪资标准和晋升制度的不透明性让公司的优秀员工对发展前景失去信心,也让一些习惯浑水摸鱼的“油子”找到了“舒适窝”。不管是优秀员工的流失还是不合格员工的滞留,最终造成的都是对企业的发展的损失和伤害。

那么对绩效考核的优化来说,优化后的制度主要涵盖管理目标、基本原则、考核周期、考核流程、评价主体、考核范围、指标权重、考核流程、投诉与反馈等。其中最重要的就是奖惩机制的设置,要在公司内部统一优秀员工的考核标准、奖励内容,严格执行好业绩不达标的惩罚机制。惩罚是为了提高员工的业务能力,推动员工达成预定的业务目标,而不是为了防止员工违纪违规,惩罚内容包括但不限于调岗、降薪、解聘。同时,公司所设置的惩罚机制必须严格按照国家法律要求制定,不得与国家法律相违背。除了建立健全奖惩机制以外,各项绩效管理制度也应当依据市场环境和每年遇到的问题来进行及时的更新,不然可能会带来新的问题,比如 2021 年的国家防范电信诈骗的要求对银行个人客户数量增长的影响也是巨大的,那对于业务指标的影响同样也是巨大的。那针对这种因政策原因造成的不可避免的影响,也需要制定相关的应急制度,加强内部员工对外部信息的掌握程度,推动绩效管理的实施。

公正合理的绩效管理制度是公司绩效管理工作的基础保障,是公司人力资源管理的内在支撑。

### 5.2 组织保障

完善的绩效考核体系对企业的发展起着至关重要的作用,好的绩效考核能让员工提高工作积极性,以最佳的工作状态产生相应的业绩成绩,并以优质的服务水平带动公司客户满意度的提升,是公司实现最终战略目标的重要决定性因素。因此在组织层面,要协同所有职能部门和基层单位共同执行,给予绩效考核执行

的组织保障,才能将其顺利推行落地,并同时保证其效果和质量。组织保障方面,主要分为三个方面,高层支持,中层配合,多方协同。

第一、获取高层领导支持。公司的运营与管理离不开绩效考核,绩效考核的目标就是帮助企业实现长期战略目标。在这一点上,绩效考核的目的与公司高层领导的思想观念是一致的,都是为了实现公司的整体利益,都是为了保障公司正常运营工作,提升公司的综合实力。从制度建设上而言,健全的绩效考核体系不仅需要基层员工的支持与参与,也需要公司高管的全力支持。不管是自上而下的推动模式,还是自上而下的推动模式,都离不开公司高管的首肯。同时,绩效考核制度的设置也只有公司高管能够以全局的角度给予建议,保证绩效考核的公平性与客观性,更加全面系统地体现公司员工的真实工作情况,并且在后续的绩效考核调整中不断优化,保障绩效考核与企业战略目标的高度一致。尽管在现实生活中,绩效考核管理前期投入的资本较高,资金的回收周期较长,无法在短期内获得相应的投资收入,公司高层管理难免质疑绩效考核的实施效果。此种情况下应当及时调研,通过实施数据与优化效果进行充分论证,将时间维度拉长至三年、五年、十年,当前的绩效考核机制是十分适应公司战略目标发展的,是具有前瞻性和科学性的,要树立高层领导对绩效考核的决心与信心。

第二、中层领导者要做好执行与衔接工作。中层管理者有接触基层员工的经验优势,对于基层工作与基层员工的工作状态是最为了解的,因此也是绩效考核的评审成员之一。部分中层管理者出于对员工信心、员工关系、部门团结等多方面的考虑,在员工考核评分时给予过高的分数,或者给予与员工能力不匹配的分数,因此公司的绩效考核成果无法准确真实地反映员工的实际状态。中层管理者的这些顾虑,都应当及时向上级主管进行汇报。比如在每周工作会议、专项工作报告、视频会议中进行反馈,可以通过案例分析的方式介绍绩效优化的重要意义,比如同类型公司或竞争公司进行绩效优化后的案例。

第三,分层分级确立责任,确保绩效考核制度的刚性执行。绩效考核落地需要人力物力财力等多方面资源的全力支持。可成立绩效考核优化推动小组,由公司领导班子作为小组组长,集团人力资源部统筹作为执行组长,分公司各地区营销团队,行政岗作为成员,多方合作确保优化后的绩效考核制度的刚性执行。

### 5.3 培训保障

为保证绩效考核工作顺利进行,发挥最大的效益,除了通过正常的制度学习和讲解以外,还要多次高频率开展员工专项培训,确保公司全体员工都能够准确认知公司新一轮绩效改革体系的具体内容、实施目标,严格按照绩效管理制度执行,调整自身的工作心态,扭转对绩效管理的不良印象,不断在工作中深化自身



的个人技能。其中最为重要的就是需要去改变关于绩效管理的不合理认知,因此公司的绩效管理部门需要开展专项绩效管理的培训课程,对考核进行系统的讲解与说明<sup>[37]</sup>。

对于考核者来说,如果不了解绩效考核体系相关内容,问题更加严重、突出。由于考核者没有树立正确的认知,考核指标的设置容易产生偏差。在进行绩效考核体系设置之前,需要系统的安排考核者完成专项培训,对绩效考核工作有全面的了解,同时要每年度进行一次或多次考核者的专项培训、能力考核,并定期召开研讨会。考核者不论职位高低或职权大小,都需要开展绩效考核内容的全方位考察,学习相关知识,比如以公司实际情况为基础设置合理的绩效目标,提升绩效考核信息收集能力,依照规章制度进行绩效评估,高效及时应对员工投诉反馈,多元化应用绩效考核成果,实现理论知识与实践应用的结合。学习的过程也是自身能力培养的过程,理论知识的学习能够加强考核者的理解能力、沟通能力、管理能力,树立正确的全面的绩效考核认知,加强对理论知识的应用能力,提高管理水平。一套科学的绩效管理体系产生的绩效考核结果是对公司凝聚力、员工工作情况的真实反映,多元化应用好绩效考核结果也能够帮助企业目标的快速达成。当然绩效考核的实施也不免有一些波澜,因此需要管理者巧妙应用好沟通技巧,化解员工的负面情绪,提高员工的满意度与认同感。

对于被考核者来说,主要问题在于没有树立正确的绩效考核认知,不了解公司的发展战略、经营目标、文化理念,工作态度消极,缺乏长远规划。其中大部分的问题来源于公司员工培训的不到位,因此公司需要多次开展员工专项培训,让员工清晰准确了解公司的经营方向、发展目标、文化理念,让员工和部门将公司的战略目标视为个人的发展目标,让员工树立起正确的、科学的、全面的绩效考核认知。公司向员工解释和介绍绩效考核的相关内容,比如绩效考核对于员工个人发展的作用,绩效考核如何实施?考核结果的多元化运营。除了团队培训以外,培训内容应当录制成视频或给予文字版本,向公司每一位员工分发,使绩效管理的信息能够传达到位,化解被考核者的不满情绪,保持对绩效考核的信心与认同感,关注自身的考核成果。员工根据考核成果,不断调整自身的工作状态,同时也要对考核过程进行监督,保障考核结果的公正客观,使公司内部能够塑造积极向上的绩效考核氛围。当然,一千个人有一千个哈姆雷特,每个人可能对绩效管理都存在不同的看法,而且公司的被考核者数量如此之多,对绩效考核的看法更是数不胜数,所以只有培训和清晰解释才能够统一员工观点,打消员工的负面想法。培训工作也需要充分调动员工的积极性和参与性,如在培训的时候可以设置有奖竞猜或者礼品互动环节,就能够提高培训到课率,同时员工也会更加愿意倾听课程内容。

## 5.4 文化保障

企业文化来源于公司长期的经营,是长期活动中日积月累形成的共同价值理念,是全体员工思想与行动的统一集合体。积极的企业文化能够与员工产生共鸣,员工个人的价值理念也会逐渐向企业文化靠拢,个人的行为动态也会受到企业文化的指引,个人能力不断成长,能够为企业贡献更多的价值。对于企业价值观的建立而言,绩效考核也是尤为重要的,绩效考核能够深化员工对企业价值观的理解,体会自身工作产生的实际价值。塑造以绩效为导向的企业文化,通过企业文化实现个人利益与公司利益的统一,不断优化绩效考核来深化企业价值观,保持员工与企业价值观的高度一致,推动员工不断发展,在实现个人发展的同时推动公司进步。

每个人都是追逐利益的,这一点在绩效考核的实施中尤为明显。员工为了保障自身的利益不受侵害,为了提高收入水平,就会放弃长期利益而追逐短期利益,在逐利过程中被损害的就是企业的长期利益。就具体行为而言,有些员工尤为关注与领导、同事之间的人际关系,为了不损害这种人际关系,而宁愿损害企业利益,这种“平衡”的做事方法也致使员工在完成工作时不求有功,但求无过,因此业绩目标难以达成。受到这一部分员工的影响,公司内部的工作氛围日渐消极,实际业绩也日渐脱离考核目标。为了改变这一局面,在员工内心树立正确的绩效考核认知,LL 公司需要从企业文化着手,打造积极努力、不断奋斗、以绩效为导向的企业文化。

塑造以绩效为导向的企业文化方式多种多样,比如日常会议中的公司理念宣传,专门的公司企业文化培训,通过潜移默化的方式不断形成公司独特的企业文化。企业文化能够加强员工对公司的归属感,将员工的个人利益与公司整体利益相连接,激发员工的工作积极性,提高员工个人工作的价值感与使命感。即使没有领导的管理与制度的规定,员工也能自主的高质量完成工作目标,业绩为导向的企业文化就是以提升个人业务水平完成战略目标所设置的。企业文化除了对个人思想观念的影响以外,在公司制度方面也有所体现,公司的绩效考核模式常是公司企业文化的直接反映。通过绩效考核方法的设置,可以培养鼓励奉献、敬业、积极的企业文化,员工在制度的管理和企业文化的熏陶下,自身的精神理念不断向企业文化靠拢。

## 第 6 章 结论与启示

### 6.1 研究结论

中国经济的发展进入深水区，企业面临的内外部环境更加复杂多样，市场竞争更加激烈，企业的发展更加多元化，多元化经营的一大基础就是企业具备充足的人才资源，因此企业必须重视人才资源的管理。绩效考核管理不仅需要以企业未来发展战略为依据，也需要重视员工的个人发展，保持绩效考核的公平公正，以最低代价最大程度激发员工的工作积极性，提高业绩完成质量与效率。但是随着企业多元化经营的发展不断深入，绩效考核工作的难度直线上升，企业对绩效考核的管理水平迎来了新一轮考验。介于以上情况，企业原有的绩效考核体系需要重新设计调整，以科学合理的机制体制管理公司人力资源，提升公司管理水平。

本次研究选取 LL 公司为研究对象，采用以问卷调查为主的多种调研方式，如一对一访谈。通过调查数据对 LL 公司的绩效考核体系有了进一步了解。对 LL 公司员工绩效考核体系的实施情况、主要问题、发展历程进行了全面分析，重新设计调整该公司绩效考核体系，解决了原有体系的突出问题，保留了部分考核机制。最后，为顺利推进 LL 公司调整后的绩效考核体系，一一解决了前文研究中提及的不足之处。调整过后的绩效考核体系对比原有体系，变动的具体内容如下：

第一，绩效考核指标融合公司战略。原有的绩效考核指标在考核中层管理者时，采用的指标为业绩完成率，在考核基层员工时，采用的指标为日常出勤率与测评评分。优化后的考核指标扩展至五个，分别为业绩完成率、工作能力、业绩完成超标率、潜在业绩完成能力、工作态度。分别为五个指标设置权重，依据权值因子判断法计算员工绩效综合评分。其次，对公司战略进行部分细分，将公司大目标按照部门职能细分为小目标，每个部门甚至是岗位都是以公司大战略细分的小战略为工作目标，考核指标更加符合公司经营需要。

第二，考核周期与岗位相匹配。原有的绩效考核体系每个月度、年度依次进行绩效考核，而 LL 公司不同的部门职能不同，分别采用不同的考核周期更加符合岗位特性，考核结果更加精准。

第三，考核主体多元化。优化后的绩效考核体系按照考核对象的职位层级安排多位考核主体，如直接上级、部门主管等。分别赋予各主体不同的评分权重，尽量保障考核结果的公正、合理。

第四，绩效考核反馈申诉机制更加公正。原有的绩效考核体系并未设置反馈申诉机制，对于考核结果员工只能被动接受。

第五，绩效考核结果应用更加多元化。新的绩效考核体系不仅在发放薪资和奖金时参考考核结果，在员工职位晋升、职工培训、个人发展规划等多方面均有应用考核结果。月度、季度的考核结果仅用与薪资和奖金评估，而年度的考核结果还会应用在其他方面。考核结果应用的多元化为员工个人的晋升与成长带来了更多的可能性，企业可以更好地实现人力资源的挖掘与利用，实现年度业绩目标与长期战略目标。

## 6.2 不足与展望

由于绩效考核相关理论涉及范围广，本人能力尚未足以完全掌握相关知识，收集的数据与资料的研究深度和分析方面略有不足，致使本文的完整性稍有欠缺。

1. 本次研究对象为 LL 公司任职的员工，本次研究的外部效度深度不足，今后必定努力提升本人研究能力，丰富研究对象的数量与范围，提高研究成果的普适性。

2. 本次研究的绩效指标选取方式不够合理严谨，由于本人掌握的理论知识和研究能力有限，因此选取的绩效指标可能存在一定的偏差；本次设置绩效指标的权重过程，选取的评价均有企业内部专业人员评价，缺乏外部专家的评价；定性指标的评价同样受本人的工作经历和认知水平影响，评价结果在客观性方面略显不足。

3. 调整后的绩效考核体系仍存有理论阶段，LL 公司并未实际应用该体系，因此优化后的体系内容是否符合公司实际情况，能否达到预期目标、公司员工对新体系的评价尚不清晰。

鉴于本人绩效考核优化工作的研究还不够深入，有些论点比较浅显，加上公司绩效考核还有很多需要进一步完善得方面，在今后本人将会继续提升自身的学术水平和研究能力，设计符合公司实际需要、员工高度满意的绩效考核方案，增加对企业发展的促进作用。

## 参考文献

- [1] 林新奇, 苏伟琳. 社会交换理论视域下的新生代员工激励管理研究 [J]. 现代管理科学, 2017(5): 6~8.
- [2] 郑磊. 民营公司员工绩效考核体系构建研究[D]. 东华理工大学, 2013: 51-52.
- [3] Robert S. Kaplan and David Norton. Putting the Balanced Scorecard to Work [J]. Harvard Business Review, 1993.
- [4] Gerhard Speckbacher et al. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries [J]. Management Accounting Research, 2003(14): 361-387.
- [5] Khameneh A H, Taheri A, Ershadi M. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System [J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, 226: 82~89.
- [6] Akerlof, Yellen. Optimization of Worker Assignment in Dynamic Cellular Manufacturing System Using Genetic Algorithm [J]. Journal of Advanced Manufacturing Systems, 2017, 15(01): 35-42.
- [7] Joseph. Tourism and the environment a social movement Perspective [J]. Annals of Tourism Research, 2014(4): 89-94.
- [8] Bustamam. Team Compensation On Wall Street [J]. Annals of Tourism Research, 2015(4): 89-94.
- [9] Luis R. Gomez, Mejia Theresa. Optimization of Salary System Based on "C-2P" Model: A Case Study of W Company [J]. Journal of Human University of Technology, 2016, 25(2): 21-22.
- [10] Schuster. Compensation Today's Technical Profession [J]. Research Technology Management, 2016(3): 15-27.
- [11] 胡晓娣, 胡君辰. 员工多元化对企业绩效的影响机理探讨 [J]. 商业时代, 2009(27): 42-43.
- [12] 李清河. 企业绩效考核工作遇到的问题及解决策略 [J]. 现代经济信息, 2017 (11): 45-46.
- [13] 张戈. 现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及解决方法探讨 [J]. 老字号品牌营销, 2020(01): 74-75.
- [14] 徐西平. 绩效管理与绩效考核浅探 [J]. 企业家天地, 2005 (6): 42-43.
- [15] 张璐. 现代企业薪酬体系设计优化策略探究 [J]. 中外企业家, 2020(15): 122.

- [16] 刘秋萍.现代公司绩效考核现状及有效措施分析[J]. 劳动保障世界, 2008:(7): 100-102.
- [17] 王宇.销售人员绩效管理研究[J]. 现代营销(学苑版), 2012(3): 119.
- [18] 季容.基于平衡计分卡的企业绩效评估探讨[D]. 成都: 四川大学, 2013.
- [19] 王龙.平衡计分卡核心理念探析[J]. 科技管理研究, 2014(24):231-233.
- [20] 王浩桐.人员绩效管理实施的若干问题探讨[J]. 人力资源管理 2014(4):87.
- [21] 王萍, 李培祥.绩效与考核管理[M]. 湖南:湖南师范大学出版社, 2015:209-223.
- [22] 苏增军, 李业昆.企业绩效管理研究综述[J]. 人力资源管理, 2016(5):132-133.
- [23] 杨媛媛. 企业人力资源管理中的绩效考核问题[J].中外公司家, 2017, (10): 121-123.
- [24] 杨珍. 江西省高校财务绩效问题探究[J]. 赣南师范大学学报, 2019(5):6.
- [25] 步娜. 浅谈关键绩效事件评价法在绩效考核中的应用[J]. 经管空间, 2019(06):107~108.
- [26] 尹明文. 能源企业中层管理者绩效考核体系构建[M]. 中外企业家, 2019, (10): 164-166.
- [27] 郑雅文.国有企业中层管理者胜任力及构建激励体系的研究[M].现代营销(下旬刊), 2019, (08): 192-193.
- [28] 叶志娟. A公司中层管理者绩效指标体系改进一以品质管理部为例[J]. 现代企业, 2019, (09): 17-18.
- [29] 王维青.激励理论与方法在大学生素质教育中的应用[J]. 文教资料, 2008, (07): 187-189.
- [30] 杨华.高校学生思想政治工作中激励理论的科学运用[J]. 创新与创业教育, 2011, (05): 71-72.
- [31] 张强.基于马斯洛需求理论的员工激励机制再思考[J].人力资源管理, 2016(12): 128-129.
- [32] Udechukwu,DBA,Ikwukananne,I.Rectional Officer Turnover:Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory[J].Public Personnel Management,2009,38(02):69-82
- [33] 季正. 企业中层管理者绩效考核机制的构建路径[J].企业改革与管理, 2017,(05):87-89
- [34] 陈耀庆.基于绩效评估的企业中层管理者薪酬激励研究[J].中国集体经济, 2017,(18):85-86
- [35] Bmno Guazzelli Batista,Baino Tardiole Kuehne,Dionisio Machado Leite

Filho,&Maycon Leone Maciel Peixoto.(2019).Security overhead on a service with automatic resource management: a performance analysis .The Computer Journal,62(2),161-173.

- [36] 刘延新. 企业绩效管理问题的思考[J]. 财经界(学术版), 2019(14): 250.
- [37] 温治国. 企业人力资源绩效管理的现状及优化策略分析[J]. 中国中小企业, 2020(01): 180-181.

