

硕士学位论文

人保 W 支公司业务人员  
绩效管理改进研究

Research on the improvement of the performance  
management of the Business personnel of  
PICC w branch

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

企业管理

作者姓名

指导教师

二〇二一年十月

## 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。

工商管理（MBA）

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

（填写阿拉伯数字）

# 人保 W 支公司业务人员绩效管理改进研究

**摘要：**随着我国经济的持续发展，保险的市场需求也不断扩大，各家保险公司之间的竞争也日益白热化。为此，对保险公司业务人员的考核要求也将越来越高。

论文以人保 W 支公司的业务人员作为研究对象，结合公司绩效管理的现状，通过对具体问题的分析与研究，制定了可量化的考评指标体系，建立了科学的评估模型及有效的激励机制，为公司人力资源的提升和经营管理提供了更为有效的思路与方法。

论文主要从绩效计划、绩效 KPI 指标计划、绩效反馈、绩效沟通、绩效改进以及针对绩效结果的综合运用等维度进行系统的分析与研究。对保险公司带来了一定的管理创新，促进公司绩效管理的规范化与系统化，相关研究成果可为同行业的管理提供参考及借鉴之用。

**关键词：**保险公司；业务人员；绩效管理；关键绩效指标

# **Research on the improvement of the performance management of the Business personnel of PICC w branch**

**Abstract :** With the continuous development of China's economy, the market demand for insurance is also expanding, and the competition among insurance companies is becoming increasingly fierce. Therefore, the assessment requirements for business personnel of insurance companies will be higher and higher.

Taking the business personnel of PICC w branch company as the research object, combined with the current situation of the company's performance management, through the analysis and research of specific problems, this paper formulates a quantifiable evaluation index system, establishes a scientific evaluation model and effective incentive mechanism, and provides more effective ideas and methods for the improvement of the company's human resources and management.

This paper mainly makes a systematic analysis and research from the dimensions of performance plan, performance KPI plan, performance feedback, performance communication, performance improvement and the comprehensive application of performance results. It has brought some management innovation to insurance companies and promoted the standardization and systematization of corporate performance management. The relevant research results can provide reference and reference for the management of the same industry.

**Keywords:** insurance company; business staff; performance management; key performance indicator

# 目 录

第 1 章 绪 论.....	6
1.1 研究背景与意义.....	6
1.1.1 研究背景.....	6
1.1.2 研究意义.....	7
1.2 国内外研究现状.....	8
1.2.1 国外的研究状况.....	8
1.2.2 国内的研究状况.....	9
1.3 研究内容与方法.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 逻辑框架.....	10
1.3.3 研究方法.....	11
第 2 章 绩效管理相关理论.....	12
2.1 绩效管理的基本内容.....	12
2.1.1 绩效计划.....	12
2.1.2 绩效执行.....	12
2.1.3 绩效评价.....	13
2.1.4 绩效反馈.....	13
2.2 绩效考核的工具方法.....	13
2.2.1 关键绩效指标.....	13
2.2.2 目标管理.....	14
2.3 绩效管理理论.....	14
2.3.1 绩效管理过程.....	15
2.3.2 绩效管理的功能和原则.....	15
第 3 章 人保 W 支公司业务人员绩效管理现状.....	18
3.1 基本情况.....	18
3.1.1 人保公司介绍.....	18
3.1.2 人保 W 支公司组织架构图.....	18
3.1.3 人保 W 支公司业务部门基本情况.....	19
3.2 绩效考核管理现状.....	19
3.2.1 绩效考核管理氛围.....	19

3.2.2 经理人员绩效考核现状.....	20
3.2.3 普通人员绩效考核现状.....	21
3.3 绩效考核调查.....	21
3.3.1 调查数据统计.....	21
3.3.2 调查结果分析.....	23
3.4 业务人员绩效管理过程存在的问题.....	24
3.4.1 考核内容不完善.....	24
3.4.2 缺乏过程的监控.....	25
3.4.3 结果运用不到位.....	25
3.5 业务人员绩效管理问题及其原因分析.....	26
3.5.1 缺乏系统的考核管理体系.....	26
3.5.2 缺乏“以结果为导向”的考核氛围.....	27
3.5.3 缺乏对考核结果运用的措施.....	27
<b>第4章 人保W支公司业务人员绩效管理改进策略.....</b>	<b>29</b>
4.1 总体思路与原则.....	29
4.1.1 总体思路.....	29
4.1.2 基本原则.....	29
4.2 健全规范的绩效考核管理体系.....	30
4.2.1 岗位工作分析.....	30
4.2.2 修订岗位说明书.....	31
4.2.3 划分业务部门 KPI.....	33
4.2.4 制定业务人员 KPI.....	34
4.2.5 量化绩效管理的过程.....	36
4.2.6 强化绩效过程的监控.....	37
4.3 落实绩效考核结果的运用.....	38
4.3.1 建立绩效面谈反馈机制.....	38
4.3.2 与薪酬福利等级相关联.....	39
4.3.3 与人员培训福利相关联.....	40
4.3.4 与人员职业发展相关联.....	40
<b>第5章 绩效考核管理体系的实施和效果评价.....</b>	<b>42</b>
5.1 绩效考核管理体系的实施保障措施.....	42
5.1.1 制度保障.....	42
5.1.2 人力资源保障.....	43
5.1.3 技术保障.....	45

5.1.4 财务保障.....	46
5.2 绩效考核管理体系的效果评估.....	47
第6章 结论与展望.....	48
6.1 研究成果.....	48
6.2 研究展望.....	48
参 考 文 献.....	49
附 录.....	52
致 谢.....	错误！未定义书签。

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

中国经济取得了巨大的成就，人们的生活水平得到了很高的提升，保险成为了人们日常生活中重要的保障之一。保险市场需求不断加大，保险成为金融业中的“朝阳行业”，得到了空前的发展。整个中国的保险规模也随之不断加大。但随着更多保险公司建立与加入，保险市场也从最初的一家独大，到现在的百家争鸣，同时，市场进一步向外资开放，保险公司之间的竞争越来越激烈。

如何在激烈的市场竞争中保持较快发展，这是各家保险公司需要认真思考的问题。相关数据统计显示：2014-2019年全国财产险保费收入持续上涨，2019年全国财产险保费收入达到11649亿元，同比增长8.16%，业务规模继续扩大。但同时我们也看到，近几年来我国财产险保费收入增速持续放缓，增速呈线性下降趋势，受汽车销售持续低迷及“商车费改”持续推进的影响，2019年财产险保费增速下降约1.35个百分点，相较于往年增速继续回落，我国财产险发展已基本告别高增长时代，具体内容见图1所示。

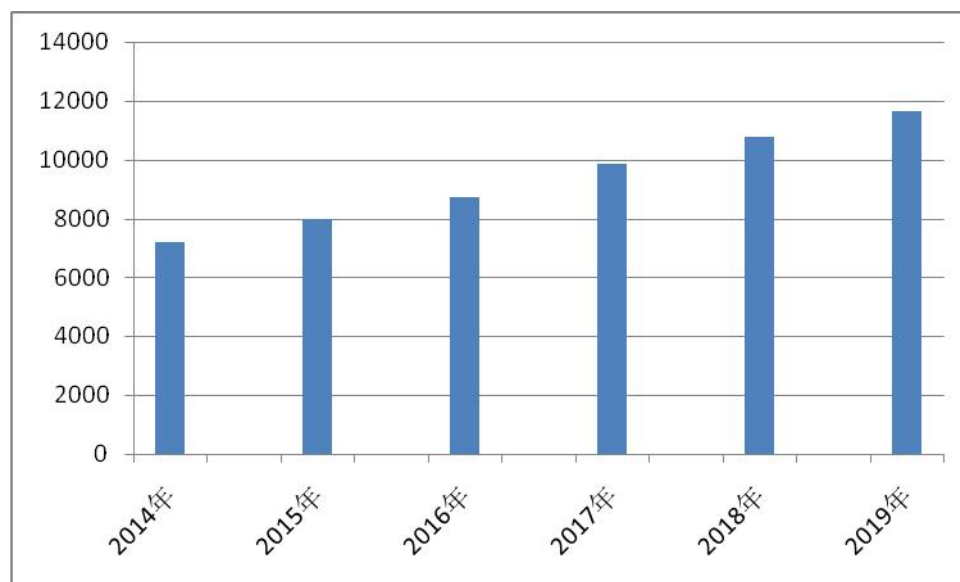


图1 2014-2019年财产险全国保费收入及增速对比情况（单位：亿元，%）

随着国家乡村振兴战略和汽车下乡政策的影响，家用车主要消费群体已从城市逐渐转移到县城乡镇，城市家用车销量增速逐年降低，但县域轿车销量同比日渐提高。为进一步适应家用新车销售下沉的现状，各家保险公司也在由最初的中心城市白热化竞争转向疯狂抢占县域农村市场保险份额。面对着增速越



来越小的保险市场需求，越来越多的保险公司之间越来越激烈的竞争，保险公司的发展面临巨大挑战，必须要具有长远且可持续发展的企业发展战略，不断整合内部资源，更新经营模式，创新发展，而人力资源作为企业资源最重要的核心，这就要求员工具有更高的基本素质。

对于保险公司来说，业务人员的工作绩效结果，直接关系到保险公司的不断创新与发展。越来越多的保险公司认识到，要想在激烈的市场竞争中取得竞争优势，必须要对业务人员设计科学且合理的绩效考核与管理。绩效管理作为人力资源管理的核心内容，必须要实行科学的计划与实施。这就要求员工时刻保持较高的敬业态度和工作热情，并不断鼓励员工发展业务，提高工作业绩，公司才能稳定向前发展。人保公司作为老牌保险央企，市场占有率一直稳居第一，但随着其他各家市场主体的激烈竞争，优势正在逐渐减少，究其原因主要表现在机构冗杂、基层业务人员学历水平不高、年龄结构偏老年化等，“吃大锅饭”的现象仍旧存在，尤其是基层公司缺乏绩效考核的设计，以及对业务人员如何进行科学的管理与激励等，成为人保 W 支公司公司目前最亟待解决的问题之一。

### 1.1.2 研究意义

本论文试图从理论与实践两个层面，多个维度对人保 W 支公司的业务人员遇到的绩效管理问题进行分析与研究，以确保公司持续的竞争力。

#### （1）理论意义

针对人保公司的体制背景与现实环境因素影响，以及其绩效管理体系和客观存在的问题等，建立健全公司绩效管理体系与业务人员的考核标准化，解决人保 W 支公司在发展过程中长期存在的绩效管理问题。

因此，如何确保有效的措施与方法，加强与改进人保 W 支公司人力资源管理，提升与改善业务人员的绩效考核的科学性、合理性，并使得员工的发展方向与公司战略目标相一致，成为本论文研究的宗旨。

本论文试图从绩效管理的机制上进行创新，以业务人员的绩效考核优化与改进为基础，从公司管理人员对业务人员的绩效考核的执行以及绩效在实践过程中的实施等因素入手，以人保 W 支公司的业绩持续提升为目标，形成标准化的绩效管理体系和管理模式，构建一个全方位系统性的绩效管理体系，籍以在理论上试图实现一系列的创新与思考。

#### （2）现实意义

人保公司在长期的发展过程中，因为公司的性质等多种因素的影响，导致公司对绩效管理方面一直不够重视，绩效考核一直不够完善，一定程度上制约

了公司业务人员的工作激情与斗志，影响了公司业绩的持续提升。人保公司作为保险央企，是我国目前拥有网点数量最多的财产险公司，其五级机构一直延伸到乡镇。县域和区级支公司作为保险营业机构，是公司发展的基石，尤其县域支公司作为人保公司在该县的唯一营业机构，承担着“守土有责，守土尽责”的发展重任，所以研究县域支公司业务人员的绩效考核，对该公司确保当前本地市场份额、长远发展以及同行发展借鉴均有着极其重要的代表和现实意义。

人保 W 支公司要想持续、稳健发展，在行业内保持强有力的竞争力，需要建立一套针对业务人员的绩效考核与管理的行之有效的绩效管理体系，提升员工的主观能动性，增强企业的竞争力，持续提升企业的经营目标，从而帮助公司在严酷的市场环境中胜出，并保持一个较高的发展态势。

本文试图从绩效管理的机制上入手，立足公司的实际情况，以业务人员考核激励和人才发展为导向，以组织的业绩提升为目标，对公司绩效管理改进进行全方位的研究，构建从岗位分析、岗位说明书的制定、绩效 KPI 目标的拟定、分解、指标量化、考核结果的运用、绩效评价反馈以及绩效提升计划等全方位一体化的绩效管理，将绩效考核结果与人保公司业务人员的薪酬、晋升机制、职业发展规划等相结合，旨在建立一套可操作的评价方法，形成一个系统的、健全的解决方案，以解决人保公司业务人员的绩效考核问题，激发出员工工作的主观能动性，提升员工业绩，从而驱动公司健康发展、持续发展，并最终形成标准化的绩效管理体系和绩效管理模式，且能够对本系统及同行业的绩效管理与改进提供一定的借鉴与参考价值。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外的研究状况

从 18 世纪末工业革命开始一直到 20 世纪，前后陆续涌现了诸多专家学者对绩效管理进行研究。随着社会的不断演进与科学技术的发展，人力资源管理理论也在随之不断发展与变革，组织的绩效管理的实践研究逐步被人们所重视，在国内外的的发展愈演愈烈。

在 20 世纪，随着美国经济的快速发展，社会学、心理学和管理学相应得到了较快发展，绩效管理理论在这个阶段也发展迅速，相关绩效的研究方法相继被提出，并且被落实到企业的实际运用中，开始在实践中对研究理论进行检验。

近些年来，更多学者提出了对有关绩效管理理论不同维度与框架的创新与思考。2017 年，Compoll 将组织的绩效管理进行归纳总结，并提出了以下八个方向的内容，主要为：具体工作的熟悉程度、非具体工作任务的熟悉程度、书

面和口头交流任务的能力、所表现出的努力、保证完成工作的纪律、促进他人和团队绩效、监督管理或领导方式、管理或行政管理等。

而 Compoll 提出的这个绩效框架则依赖于陈述性知识、程序性知识以及技能动机的三个维度进行的, 对组织的绩效管理工作以及从事绩效管理的工作人员带来了工作的创新思考与管理触动。

2018 年, 根据 Markle 和 Garold L 的研究, 提出了对绩效考核研究的结论, 为考核者提出新的思考: 组织的绩效考核者不应该仅仅从事考核的简单职能, 而更应该以教练角色的方式来提高员工的工作绩效, 从而更好的为组织服务。

### 1.2.2 国内的研究状况

绩效管理的重要性不言而喻, 在人力资源管理中被形象地喻为“阿基里斯的后脚跟”。在我国, 绩效管理一直被学者们所陆续研究, 并在理论研究与管理实践运用方面, 大体经历了以下五个发展阶段。

第一阶段: 80 年代左右, 经历了平均主义的赏罚阶段

被划为“绩效考核的奖金”, 其主要作用是为了发现那些为组织中做出特殊贡献的人们, 给予特别的奖励; 相反, 给予一定的惩罚。但是, 对于绝大部分的员工来说, 并没有起到太大的激励作用。

第二阶段: 80-90 年代期间, 主管评价阶段

实践中, 在一些经济发展比较早的发达地区, 更多的民营企业主会根据员工的能力和贡献度为他们提供相应的待遇。但由于缺乏相关的标准与系统的管理方法, 最终的结果是: 人情味较浓, 缺乏理性。作为民营企业主感性评价的绩效考核, 所发挥的作用十分有限, 甚至出现了“花了钱并没有买到人心”的结果。

第三阶段: 90 年代到 21 世纪初期, “德能绩勤”评价阶段

“德、能、绩、勤”作为业绩评价的标准, 其考核重点主要落实在工作结果、工作能力和工作态度方面的评价。主要问题仍然是理性不足、感性有余, 在实践中凭借主观感觉来决定, 有特长但人际关系不好的员工, 并不能获得良好的考评结果, 间接鼓励企业中的“老好人”。这个阶段比较有代表性的是国家对公务员体制的人员综合考察。

第四阶段: 2000-2015 年左右, 定量的目标考核阶段

定量的目标考核, 以事先承诺的、事前规划设计的量化目标作为考核标准, 使绩效考核较有说服力, 在一定程度上更好的引导了被考核者的行为, 以结果为导向激励被考核者更好的工作, 实现目标。但遇到的挑战是: 对于一些较难以量化的指标在实际的考核过程中如何执行, 在操作过程中大家争议较大, 难

以统一。

#### 第五阶段：2015 年以后，战略性的绩效管理阶段

在具体的绩效管理过程中，绩效能够为管理进行服务，成为实现管理目标的推手。企业建立了科学、有效的绩效管理体系，能够吸引和留用人才，从而发挥人才的价值，鼓励人才发挥最大的工作激情，最终实现组织目标。但如何更好地解决绩效管理中各种难题和矛盾，仍然需要当今学者们进一步深入研究。

### 1.3 研究内容与方法

#### 1.3.1 研究内容

在对本论文所研究的对象的研究过程中，某人保 W 支公司分管业务的高层管理者表示，要确保能够激发业务人员的工作热情、增强信心，更需要将理论与实践相结合，设计出一套科学合理的绩效考核管理制度。

第一章，作为本文的绪论部分，针对文章的研究背景、研究意义进行阐述，查阅了大量的文献资料，了解国内外当前有关绩效管理的发展情况，通过对资料的梳理，构建论文写作的逻辑框架。

第二章，绩效管理的相关理论。详细阐述了绩效管理相关的理论基础以及绩效管理的工具与方法等，为本论文的研究提供理论基础与依据。

第三章，人保 W 支公司业务人员绩效管理的现状。深入了解人保 W 支公司的业务人员绩效管理的基本情况，并进行充分的调查与观察访谈研究，旨在收集并整理出公司业务存在的问题。

第四章，针对人保 W 支公司业务人员绩效管理的具体问题进行诊断，研究具体的影响原因。阐述了人保 W 支公司业务部门人员绩效考核所遇到的问题，并针对存在的问题进行原因分析。

第五章，针对人保 W 支公司业务人员绩效管理体系，进行系统性的改进策略研究。提出了绩效管理的基本原则与思路，并针对人保 W 支公司的绩效考核管理制定出规范的绩效考核管理体系，分析阐述了绩效考核结果的运用和实施相关保障措施。

第六章，总结与展望。分析并总结本论文的研究成果、创新点以及存在的不足，并对未来人保 W 支公司的绩效考核管理提出期望，完成本论文的写作。

#### 1.3.2 逻辑框架

遵照一定的逻辑框架思路，做出最终的方案对策，具体逻辑框架如图 2 内容所示。

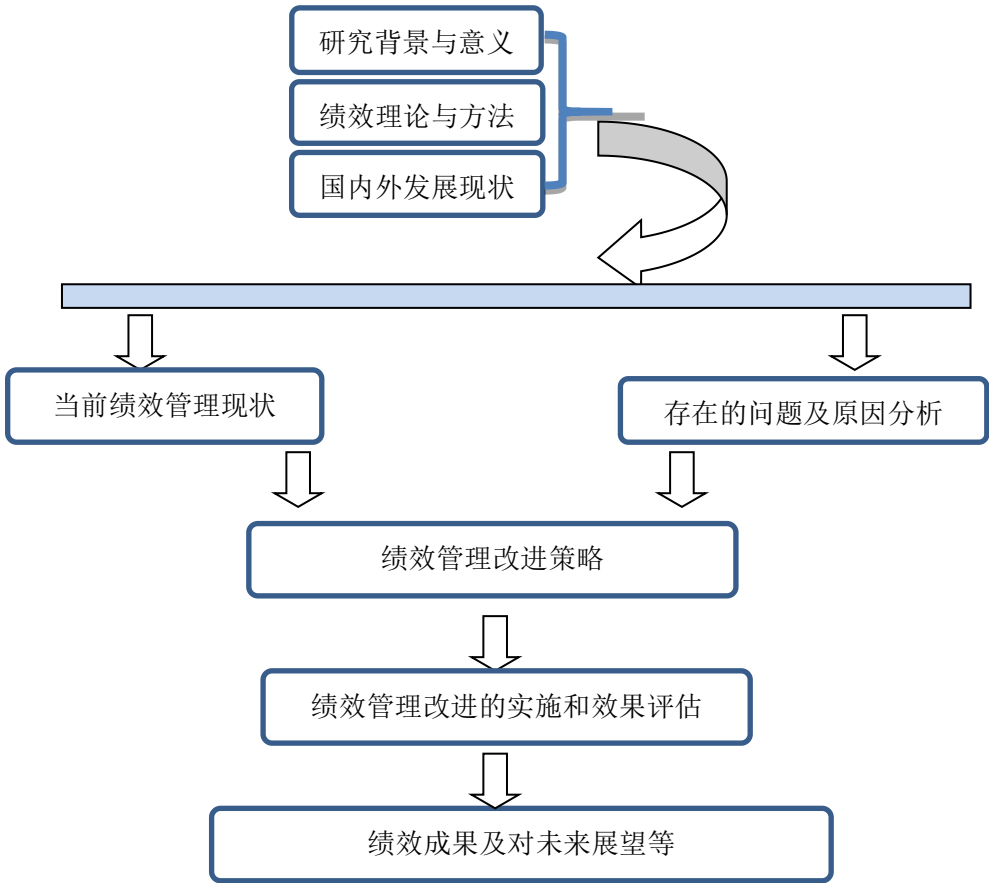


图 2 论文研究逻辑框架图

本论文在研究过程中依据上述的逻辑框架，针对人保 W 支公司存在的绩效管理问题进行研究，从而完成本论文的写作。

1.3.3 研究方法

- (1) 文献研究法
- 通过在专业的论文网站以及学校的图书馆等收集、查阅了大量的文献资料、期刊杂志等，针对研究对象存在的问题入手，并综合运用了绩效考核管理的相关理论工具进行分析，以保证本论文研究成果的整体性、科学性与系统性。
- (2) 观察访谈法
- 本论文的研究过程中，通过与被研究者进行了大量的接触与交流，有针对性的运用本研究的目的，辅加一些必要的工具与表格等进行记录，对被研究对象进行结构化与非结构化的观察与访谈，以确保本论文的现实价值。
- (3) 定量分析法
- 将定量分析法在人力资源的绩效考核中进行综合运用，设计了调查问卷，并对问卷结果进行定性分析，同时结合观察与访谈法的结果，进行综合分析，以确保对人保 W 支公司的绩效管理现状进行针对性的分析与研究，使得其绩效管理改进策略更具有针对性与可操作性。

## 第2章 绩效管理相关理论

### 2.1 绩效管理的基本内容

绩效管理在管理过程要形成一个封闭的管理循环，确保考核的目的能够实现，其内容主要包括：考核者与被考核者要一起完成相关绩效的规划；要对相关绩效执行到位并按规定有效管理；参与绩效的核查与评估、以面谈的形式对绩效效果进行分析研究并进一步对有关问题进行处理，达到提高绩效考核的目的；在完成以上过程后，对绩效考核的相关结果要在相关方面具体体现。以上这些过程就是绩效考核的全部流程。

#### 2.1.1 绩效计划

绩效计划的制定是绩效管理的基础性工作，在具体的绩效管理实战过程中，作为首要的工作，一般分为三个阶段：

##### （1）准备阶段

是落实绩效考核所必须经过的阶段，分为组织、团队和个人三个层面都应该做出相应的准备工作，以准备在实施绩效考核之前，能够有计划性地开展绩效考核的相关工作事宜。

##### （2）沟通阶段

绩效重在于沟通。沟通工作是绩效管理工作的核心内容，沟通贯穿于绩效的全过程。在实施过程中，沟通对于绩效考核者以及被考核者来说，意义重大。考核者与被考核者要做好绩效考核的沟通与交流，对被考核者在绩效考核周期内的绩效计划进行充分的沟通与确认，以确保绩效结果的实现。

##### （3）确认阶段

对绩效考核的计划进行确认，使被考核者明确自身的工作目标与组织目标的内在联系，了解自身工作的具体内容，并就此次考核计划的相关工作任务及标准等形成一致意见，以确保在绩效考核周期结束后，明确相关责任，顺利开展绩效评估工作。

#### 2.1.2 绩效执行

绩效执行，也是绩效实施与绩效管理的过程，是针对绩效计划的内容进行认真贯彻的过程。通过持续的绩效执行的过程，以便于制定下一绩效周期的绩效改进计划。

在绩效实施的过程中，考核者要及时与被考核者进行互动，充分听取被考核者的意见，将执行过程中存在的问题进行客观的记录，以便于事后的分析、

总结与改进提升。

### 2.1.3 绩效评价

考核者在绩效考核周期结束后，综合运用相应的评价方法、相关的绩效考核的量化工具等对被考核者绩效进行评估与确认，对绩效指标的达成情况进行分析评定，以此来体现被考核者的绩效考核结果。

在对被考核者绩效评价的过程中，一般可以结合多种方法同时进行：特征法、结果法、行为法等。

### 2.1.4 绩效反馈

绩效反馈是绩效考核过程中与被考核者进行互动的沟通过程，针对绩效考核过程中存在的问题与被考核者进行反馈，并落实相应的绩效改进措施，提供必要的绩效辅导计划等。

在绩效反馈时，考核者与被考核者都要针对反馈面谈做好相应的准备工作，比如面谈反馈的时间、提前准备的工作资料、面谈提纲、面谈的空间环境等，还要考虑到被考核人的情绪，这些对面谈的结果都会产生影响。

## 2.2 绩效考核的工具方法

### 2.2.1 关键绩效指标

关键绩效指标（Key Performance Indicators）是建立在战略地图的基础上，对组织的目标进行落实的一种有效手段与考核工具。

在对绩效的总体目标进行层层分解，并且通过对指标进行量化的基础上，实施对被考核人进行考核，落实具体的关键指标，从而获得被考核者个体对组织所作出贡献度的客观评价。

一般来说，KPI 的来自于对组织所设计的战略目标进行分析的过程，是对组织的绩效目标从上向下开始划分，逐层对目标进行降级分解的过程。通过目标的分解，最终依次得出组织、部门和个人的三级的关键绩效指标。在具体的工作过程中，运用关键绩效指标法对被考核者进行考核管理，具体的流程示意图如图 3 所示。

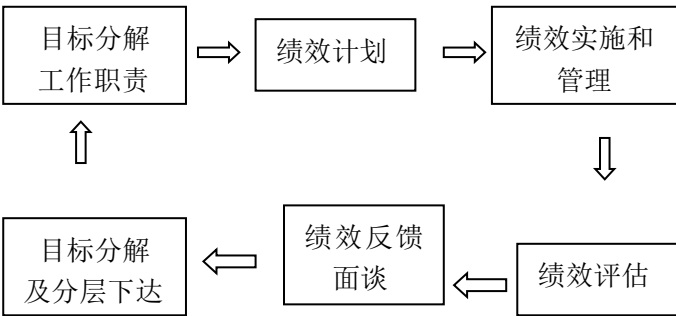


图 3 绩效考核管理流程图

2.2.2 目标管理

目标管理（management by objective）是由美国的管理学实战派代表人员，著名的管理学家德鲁克先生提出的。他在 1954 年的《管理实践》中最先提出了“目标管理”的概念。在实施目标管理的过程中，组织的管理层和基层都要建立对目标的联系，并将目标作为一种部门和个人的工作评估的标准。

针对目标管理，对组织的目标进行分解，逐层下达实施，并检查实施的结果及确认信息的反馈与沟通等，针对目标管理的流程示意图，具体内容如图 4 所示。

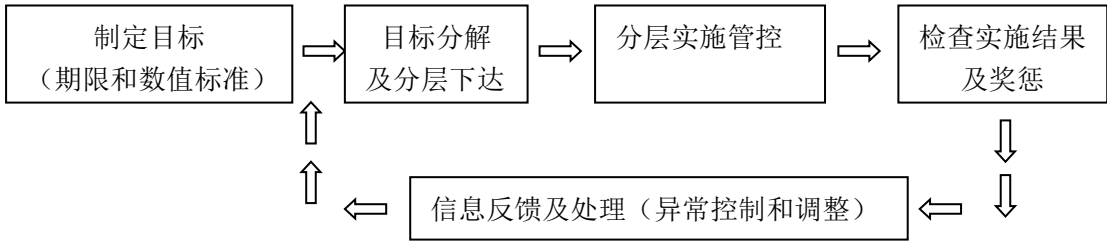


图 4 目标管理流程示意图

2.3 绩效管理理论

绩效管理可被分为组织绩效管理系统和员工绩效管理系统。员工绩效管理系统是管理员工绩效的管理系统。其目的是对员工绩效进行指导、管理、考察、奖励和发展，它通过一系列的活动来发现和解决影响员工绩效问题的因素，包括系统因素和个人因素，在提高员工绩效水平的基础上，进而提高组织的绩效水平。绩效管理是依据员工和他们的直接主管之间达成的协议，来实施一个双向式互动的沟通过程。该协议对员工的工作职责、工作绩效如何衡量，员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的工作绩效，员工的工作对



公司目标实现的影响，找出影响绩效的障碍并排除等问题做出了明确的要求和规定。

### 2.3.1 绩效管理过程

绩效管理通常被看作一个循环。这个循环的周期通常被分为绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈四个步骤。

绩效计划是绩效管理的起点。制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。在绩效计划阶段，管理者和被管理者之间需要在对被管理者绩效的期望问题上达成共识。在共识的基础上，被管理者对自己的工作目标做出承诺。

制定了绩效计划之后，就进入绩效实施阶段。在绩效实施的过程中，管理者要对被管理者进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并对绩效计划进行调整。

在绩效期结束的时候，依据预先制定好的绩效计划，主管人员对下属的绩效目标完成情况进行评估。绩效评估的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标，同时，在绩效实施与管理过程中，所收集到的能够说明被评估者绩效表现的数据和事实，可以作为判断被评估者是否达到关键绩效指标要求的证据。

绩效反馈是指绩效评估结果的运用。通过绩效反馈，可以及时发现和解决绩效管理中出现的问题，并通过采取一定的激励手段，达到提高员工绩效的目的。

这四个步骤完成后，就完成一个绩效管理周期循环，上一个循环的终点就是下一个绩效循环的起点，而且此起点比上一个起点要高，经过这种螺旋上升式的循环就能达到员工的绩效持续提高的目的。

### 2.3.2 绩效管理的功能和原则

#### （1）激励与绩效

工作绩效的大小，归结起来取决于两个基本因素：一是能不能；一是不为，也即干不干。前者指胜任还是不胜任某项工作，是否具有承担某项工作的能力和资格；后者是指从事某项工作的积极性问题。而激励正是充分调动人的积极性，促进人的能力有所提升的主要手段。

人人需要激励（motivation），激励被认为是“最伟大的管理原理”。激励通常被定义为通过高水平的努力实现组织目标的意愿。而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。

激励是提高绩效的关键因素。在给定的工作环境和条件下，两个能力相仿的人，其工作绩效的高低取决于积极性的高低，而积极性的高低又取决于激励手段运用的好坏。所以，强化激励手段，充分调动员工积极性，对于企业提高员工绩效具有非常迫切的意义。

## （2）激励的原则

激励理论是研究人的需要、动机、目标和行为规律，以激发和控制人的良好工作行为的理论。因此，以人为本是激励的根本原则。

### ①坚持以物质激励为主的原则。

从经济学的角度看，激励重点应该放在物质利益的激励上。马克思曾说过，人们奋斗所争取的一切都同他们的物质利益有关。科学的利益激励机制，可以把外在的强制变为内在的驱动。

### ②正确处理物质激励和精神激励的关系。

把握好物质激励的“度”，防止导向产生向“钱”看，有“钱”就干，“钱”多多干，“钱”少少干，无“钱”不干的消极情况。尊重人所焕发出来的积极性要比金钱、物质调动出来的积极性大得多，也持久得多，但也不能搞精神万能，否则将严重挫伤人的积极性。

### ③坚持公开、规范、系统的原则。

要做到公平，首先要做出正确的评价，要根据人的能力和贡献的大小，给予不同的激励，否则，就会出现该激励的没有激励，不该激励的却给予激励的情况。同时激励是一个系统工程，因此，管理者要有全面系统的观念，对所有行为的调节都引入激励机制进行管理。

### ④坚持正面激励的原则。

管理的秘诀在于赞扬和表扬。赞扬和表扬是最强有力的激励，没有什么比自己的成就受到注意与赞美更能激励一个人卖力工作，展现好成绩。

### ⑤激励管理的手段必须服从和服务于解决工作中的主要矛盾。

管理者的主要任务之一就是激励和引导组织的员工积极性的发挥。激励管

理是一种有目的、导向性的管理手段，我们所采取的激励措施，都必须为完成组织目标服务，否则，激励措施就会误导。

由以上对绩效管理有关理论的回顾可知，绩效管理是一个系统性、整体性的概念，有效的绩效管理是企业提高人力素质和实现企业目标的有力工具。而在建立绩效管理系统过程中，能否正确地运用绩效管理的有关理论和建立有效的激励机制是企业能否成功实施绩效管理的关键环节。

### 第3章 人保W支公司业务人员绩效管理现状

#### 3.1 基本情况

##### 3.1.1 人保公司介绍

中国人民财产保险公司于1949年10月20日建立,是我国财产险业龙头央企,保费规模及综合实力稳居国内第一。公司经营的财产险业务,主要包括:机动车辆保险、意外伤害保险、企业财产保险、家庭财产保险、货物运输保险、船舶保险、责任保险、农业保险、短期健康保险、信用保证保险等人民币及外币的保险业务。

人保W支公司是人保公司的四级经营机构,是该县域内保费规模最大,市场份额最高的财产险公司。2020年全年保费1.16亿元人民币。主要经营机动车辆保险,农业保险,财产险,船舶险,货运险,意外健康险,大病保险,责任保险等业务。随着保险市场需求的不断扩大,公司业务也在进一步发展,保费规模逐年提升,但由于受用工形式等条件的限制,现有的业务人员数量已经逐渐不能满足公司业务不断发展的需要。更为重要的是,由于缺少相应的绩效考核制度,业务人员缺乏展业积极性,人均产能不高,公司业务发展乏力,相较于其他市场主体的保费规模及市场份额的优势正在逐步丧失,差距进一步拉近。

##### 3.1.2 人保W支公司组织架构图

人保W支公司现有人员40余人,上设总经理室,由总经理负责全面管理工作,副总经理负责分管各自板块的具体事务。下设大车险部、非车险部、农险部、社保部、理赔部、综合部等各经营和服务部门,各部门设部门经理一名,根据各部门的保费规模配备相应的员工人数。具体架构图详见图5所示。

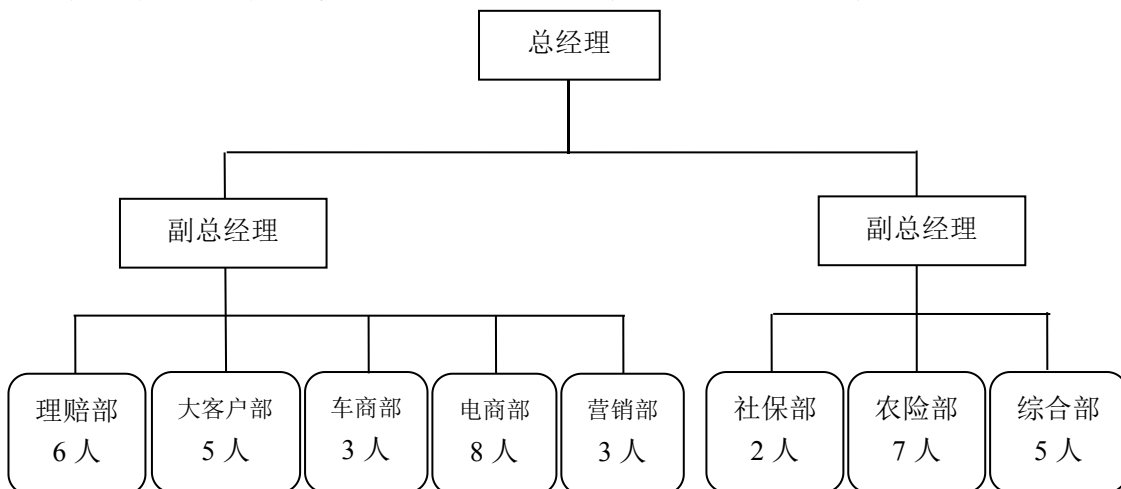


图5 人保W支公司业务层组织结构及配置

### 3.1.3 人保W支公司业务部门基本情况

公司业务部门根据经营险种的区别，对具体的业务进行划分，包括：大车险部、非车险部、农险部、社保等四个部门。由于车险是公司的“吃饭”险种，在公司的保费占比高达70%以上，故车险部下根据车险业务发展渠道又细分为车商部、电商部、大客户部和营销部这四个部门。各部门设部门经理一名，除正式员工外，聘用了大量的劳务外包员工。

同时随着保险市场需求进一步扩大，导致部门人员相较不足，缺乏人手开拓新的市场，加班情况普遍存在；另外，由于公司为老牌国有企业的缘故，人员年龄结构不太合理，虽然近些年来有意识的招录一些年轻人才，但总体年龄偏大，导致主观能动性不够，拼劲不足，知识较为陈旧，已经逐渐不能适应越来越激烈的市场竞争和业务发展的需要，具体情况如表1内容所示。

表1 人保W支公司人员年龄结构一览表

序号	年龄段	比例
1	35岁以下	15%
2	35-45岁	28%
3	45岁以上	57%

年龄结构偏大，为公司的规范化管理带来了一定的阻力。比如：对绩效考核管理的认识度不够、狭隘地理解考核就是“扣钱”的观念等，严重地影响着公司绩效考核工作的正常开展。

随着公司业务不断发展，人力资源需要进一步配置，但由于公司的正式员工编制名额有限，难以通过招聘引进更多优秀人才入编，导致公司本科及以上学历人员较少，其中本科学历仅5人，其余均为专科及以下。通过劳务外包形式用工的员工，因和公司无直接劳动关系，在公司无归属感，忠诚度不够，凝聚力不强，无法尽心尽力为公司服务，辞职情况不断发生，人员流失比较严重。

公司的业务人员均为本地人。因为当地经济水平较高，生活节奏较慢，人民生活比较安于现状，从某些方面，这也是导致员工对于工作主观能动性不强的一个原因。

## 3.2 绩效考核管理现状

### 3.2.1 绩效考核管理氛围

公司在长期的经营过程中，管理层一直凭借以往的工作经验来进行管理，仅仅为了完成上级公司下达的相关考核指标，但不能做到仔细研究，按照时间

完成进度及时分解到各部门及个人，具体存在以下几个方面特征：

首先，部分高层领导的集权化管理思想严重。相比较新型的创业型公司来说，公司由于受到国有企业传统体制内的影响，个别领导仍存在一定的官僚主义作风，存在“一言堂”的情况，仅仅凭借以往的工作经验来进行管理，缺少和员工深度的沟通与交流。

其次，重营销，轻管理。由于该支公司自上而下始终以保费规模为考核导向，人保W支公司在长期的管理过程中养成了“重结果、轻过程”的思想。公司领导过分看重绝对的保费增长等相关指标，但对于考核指标的分解与细化缺少科学的计划与安排，对员工的过程管理工作并未引起足够重视，没有实行及时的工作效果监督与反馈制度，与部门经理及业务人员缺少实时的沟通与指导，对发展过程中可能遇到的问题不能及时分析判断解决，只看最终的考核结果。

最后，缺乏长远的战略绩效考核眼光与系统性的管理思维。公司日常的工作主要都是为了完成上级公司下达的相关考核任务，但是缺乏更深度的思考与探索，对当前国家政策面缺少更进一步的研究、判断与思考，对一些新型的保险险种及发展模式缺少更进一步的学习，尚未树立现代企业管理的新型思维方式和理念，不能与时俱进。公司员工也仅仅是着手当下具体工作，对个人学习不太重视，缺少“学习型团队”。

### 3.2.2 经理人员绩效考核现状

部门经理对于公司来说，是执行者也是管理者，同时也承担着业务的考核指标，在整个支公司起到承上启下的作用，可以说是支公司的顶梁柱，角色非常关键。

在本论文的研究过程中发现，公司只有上级公司分解到人保W支公司的相关考核指标，但是再往下就无更进一步的任务分解指标。因未制定对于部门经理的岗位说明书，导致部门经理对其岗位所应该承担的具体工作模糊不清，不能细化和量化；因未制定针对各部门的绩效考核办法，部门经理工作的主观能动性不强，再加上年龄普遍偏大，不能按照当下先进的管理方式和方法对本部门进行管理，仅仅凭借以往老的经验，已经逐渐不再适应当前发展的形势和当下上级公司的相关要求；同时，因为自身主观能动性不够，造成对下属要求不严，在日常业务承保中没有严格要求员工按照公司相关规定进行规范操作，业务渠道乱挂，业务手工台账不能做到日毕日结，导致绩效考核时部门保费无法准确清分还原，部门及个人的保费统计不准，最终导致公司无法按照上级公司要求参考本地市场SR比值对各部门及各员工进行相关保费任务的下达，考核难度加大。

每月工资发放时，只能根据大概估计该部门的相关任务完成度和保费贡献度来进行工资分配，无法体现“多劳多得、优奖劣罚”的原则。

### 3.2.3 普通人员绩效考核现状

笔者在研究过程中发现，人保W支公司并没有建立对于员工的绩效考核管理体系。员工的薪酬结构主要是由基本工资、业绩提成、节假日福利以及其它补助等组成，每月薪酬发放70%的工资，剩下的30%于次年年初一次性发放。

因为没有建立完善的绩效考核管理体系，故普通员工的考核也是空白，员工的工资不含绩效，无法起到有效的激励。就业务人员而言，没有相关的岗位详细介绍材料，导致业务人员无法明确自己详细的岗位工作，同事之间工作互相推诿的现象普遍存在。

由于缺乏绩效考核指标，部门经理自身工作积极性不强，对员工要求与督导不严，在部门内对业务人员起到消极的影响，员工工作“等、靠、候”的现象严重，对于工作被动接受的氛围较浓；由于部门经理与员工缺少及时和定期的沟通，对员工在工作中出现的问题及错误不能做到及时纠偏、定期反馈，员工在工作中无法及时发现自身问题，导致员工的工作态度及方式方法逐渐走偏；最为关键的是，没有绩效考核的工资不能激发员工的工作积极性，工作热情不高，整个职场工作氛围较为消极。

外包制员工在公司无归属感，再加上因为没有绩效考核，工资薪酬无法体现“按劳取酬、多劳多得”的原则，长久以往，更加大了人员流失的概率，白白浪费了公司对于员工培训所付出的人力、财力及物力，对公司人力不足的现状更是雪上加霜，对于公司长远的发展可以说百害而无一益。

## 3.3 绩效考核感知调查

设计绩效考核的调查问卷，为了有效地进行研究，并确保本论文研究成果的真实性、可靠性。本文通过问卷调查的方式，针对人保W支公司及其它周边县域业务部门的业务人员进行调查，对人保W支公司现行的绩效考核管理有关公平、公正、有效性等问题以及涉及到薪酬的相关问题进行深入研究，然后通过调查数据的分析，基于绩效管理的相关理论与分析工具，以定量、定性评价的方式对人保W支公司的绩效考核管理体系进行分析与诊断，以便更好的研究改进策略。

### 3.3.1 调查数据统计

#### (1) 问卷收集

首先,通过对W县支公司以及其它县支公司业务人员进行问卷调查,共收集到172份有效问卷。

其次,选择其中调查问卷具有代表性的问题以及调查结果可以反映典型性的问题进行分析,并重点进行阐述,试图能够分析发现影响人保W支公司的业务人员绩效考核管理的因素。

#### (2) 学历层次的调查统计

针对人保W支公司业务人员的学历层次进行调查,通过调查结果进行统计分析,具体的统计结果如表2所示。

表2 人保W支公司业务人员调查统计表

序号	学历层次	比例
1	初中及以下	0%
2	高中/职高/中专	55.8%
3	大专	29.23%
4	本科	13.83%
5	硕士及以上	1.14%

#### (3) 绩效管理态度的调查统计

针对人保W支公司业务人员对绩效考核管理的态度进行调查,通过调查结果进行统计分析,具体内容如表3所示。

表3 人保W支公司业务人员绩效态度的调查统计表

序号	调查内容的选项	比例
1	非常支持与赞同	13.92%
2	基本支持	35.18%
3	不确定	29.23%
4	不太赞同	12.5%
5	反对,走形式,毫无意义	9.17%

#### (4) 业务人员对绩效考核实施激励效果的调查统计

针对人保W支公司业务人员对目前绩效考核管理的实施激励效果进行了调查,通过调查结果进行统计分析,具体内容如表4所示。

表4 人保W支公司县域业务人员对绩效实施效果的调查统计表

序号	调查内容的选项	比例
1	有非常强的激励效果,能促进员工提升工作绩效	9.37%
2	有较强的激励,体现合理分配的制度	45.11%



3	不确定	9.13%
4	激励性不够，代替奖惩手段的制度	32.22%
5	非常差，是不信任员工的一种监控措施	4.17%

### （5）绩效沟通反馈的调查统计

针对人保W支公司业务人员对绩效考核的沟通反馈情况进行调查，通过调查结果进行统计分析，具体内容如表5所示。

表5 人保W支公司县域业务人员对绩效沟通反馈的调查统计表

序号	调查内容的选项	比例
1	非常欢迎，积极采纳和接受意见	11%
2	基本上会有一些改善	24.31%
3	不确定	29.23%
4	听听而已，并没有什么实质性的改变	32.15%
5	非常敏感，尽量压制	3.31%

### 3.3.2 调查结果分析

针对人保W支公司业务人员的调查数据进行统计分析，对调查结果进行筛选后，结合公司的实际管理情况，可以得出：

#### （1）人员的整体学历层次有待提高

提高人员的学历层次有助于改善工作业绩。其中：高中/职高/中专层次学历的人员，比例较大，占55.8%，已经超过了总调查人员的一半。学历层次不高，对新知识的学习以及业务能力的提升有更大困难，导致对管理的难度有所增加。另外，本科及以上学历层次的人员比例较低，而业务人员是人保W支公司的人力基础，所以，人才储备工作需要进一步的改进与优化调整，为后续的人才招聘提供了方向。

#### （2）绩效管理的态度与积极性有待改善

首先，通过调查结果的分析，人保W支公司的业务人员对绩效考核管理的态度明显偏负向，“不太赞同”和“反对，走形式，毫无意义”的人员达21.67%，比例明显偏高。说明在管理过程中，绩效考核管理的实施过程或内容都有待于进一步改善，更进一步证明人保W支公司需要设计一套针对业务人员最行之有效的绩效考核优化管理方案。

其次，业务人员对绩效考核实施激励效果认知不高。其中，“激励不够，代替奖惩手段的制度”占比达32.22%，偏负向性的意见达50%左右，说明在实际的管理过程中，绩效考核实施的效果不尽如人意，亟待改进与优化。

#### （3）优化与改进绩效的沟通与反馈

绩效考核的结果,要进行定期的沟通与反馈面谈,帮助被考核者提升业务,是绩效管理过程中非常重要的一环,对于改进与优化人员绩效以及明确绩效过程中所存在的问题起着至关重要的意义。但是在与人保W支公司被考核者进行绩效反馈与沟通时,上级的态度明显有待于进一步改善,比如“非常欢迎,积极采纳和接受意见”的占11%,仅为十分之一的比例。同时,“基本上会有一些改善”达24.31%,甚至“听听而已,并没有什么实质性的改变”达到32.15%,从而反映了绩效管理在具体的实施过程中问题的严重性。

### 3.4 业务人员绩效管理过程存在的问题

人保公司相关任务指标一般按月度,季度和年度来进行考核。按照上一级公司的要求,指标从上往下逐层分解,直到各营业机构和县区支公司。但是在W县支公司只有上级公司分解下来的对支公司总经理室的考核,并没有再进一步向业务部门及个人进行分解。通过对人保W支公司的研究发现,该公司在管理过程中缺乏科学的绩效考核标准,主要表现在以下几个方面。

#### 3.4.1 考核内容不完善

##### (1) 考核制度不健全

公司对内缺失完善的规章制度与绩效考核的标准。人保W支公司业务部门及员工的考核制度为空白,亟待设置相应的考核制度与规范,否则从部门到员工的工作方向与目标无法得以明确,绩效薪酬激励无法得到实现,经理及员工的工作积极性难以得到有效提高,岗位定级评比、员工培养和提拔更是无从谈起。

##### (2) 考核指标不合理

W县支公司对绩效考核工作与考核指标没有提前进行规划,对上级公司下达的相关考核指标没有做到科学分析,没有根据上一年度公司发展水平合理制定增速水平,并按照时间进度要求对考核任务以月度、季度、年度进行分解下达,仅仅根据上级公司对W县支公司下达的考核任务,粗略地估计各部门的保费考核标准,制定的考核指标往往大而化之、简单粗放、不够细化,无法明确各部门阶段性的任务计划和相关量化的指标,亦没有各指标相应的权重。部门的考核指标同时也是部门经理的考核指标,对于一般业务人员并没有相应的考核要求,无法从奖惩方面来激励员工。

在业务发展过程中,上级公司的相关考核指标也会随着行业的不断发展而发生新的变化,公司在对业务人员的考核指标制定上也没有做到与时俱进,及时调整,积极作为,主动对标市场。

### 3.4.2 缺乏过程的监控

#### (1) 缺乏考核过程的沟通反馈

W 县支公司在业务发展的过程中，因为上级公司的相关要求过分看重保费任务的达成，但是对员工的日常管理未做到位，没有实行及时的工作效果监督与反馈制度，部门经理与业务人员没有开展持续有效的沟通与反馈，对绩效信息的收集与分析完成不到位，不能及时督促下属按时完成考核事项，完成情况没有按照时间进度有计划的自行进行考核监控。

同时，市场的环境总是瞬息万变，为了适应环境的不断变化，需要及时对绩效计划进行重新调整，或定期修订绩效指标计划。但由于公司内部缺乏及时的沟通与反馈，信息传导渠道不够通畅，导致上级公司相关政策的调整由总经理室宣导到部门经理后，不能很快适应这种变化的节奏，信息不能第一时间传达到每一位员工，导致员工工作方向发生偏差，进而导致整个公司业务发展方向发生偏差。

#### (2) 业务发展陷入了恶性循环

W 县支公司在业绩考核过程中，过于依赖上级公司定期反馈的数据监控来了解自身业务发展情况，故此，当快到考核时间节点却发现无法完成考核任务时，只有通过加费购买中介业务来进行临时性的补缺补差，导致前端销售成本加大，后端理赔赔付走高，综合成本率直线上升，极大破坏了公司的利润和可持续发展。另外，购买的中介业务在下一年度很难续保，在上级公司确保公司增速不低于市场增速的要求下，只有继续购买更多的中介业务，用来弥补上一年度因为中介业务无法续保而导致的业务缺口，导致公司在业务管理方面陷入了恶性循环，形成不利的发展局面。

### 3.4.3 结果运用不到位

#### (1) 未与员工的薪酬收入相挂钩

绩效考核结果作为考核期间内员工工作绩效的总体评定，对员工在考核周期内的个人表现进行总结，应该与奖金分配和薪酬档次调整紧密挂钩。但在人保 W 支公司的业务人员绩效管理过程中，无针对部门及个人的绩效考核办法，每月工资只是根据大概评估，各部门及个人的保费贡献度等相关指标的完成情况无法进行客观的衡量，无法通过绩效考核进行正向激励的作用。

#### (2) 未与员工个人的职业生涯发展相关联

要确保绩效考核结果与员工的职业生涯发展相关联，针对员工的发展潜力进行培养，逐步成为员工参与教育培训、人才储备、职位晋升等职业生涯规划的重要参考依据。

但是，W县支公司因为在上级公司巨大的保费任务压力之下，日常只重视任务完成的结果，而忽略了对员工相关业务知识的培训，员工只能疲于应付每日繁杂事务，员工的专业知识水平及处理问题的能力并没有得到有效提高。同时，在相关考核办法上，W县支公司没有制定具体的考核内容，这导致员工晋升时需要的工作成果无从考核，员工职业晋升无望，职业生涯规划更无从谈起，导致部分优秀员工流失。

### 3.5 业务人员绩效管理问题及其原因分析

绩效管理，就是希望通过考核能激发被考核者的正向行为，提高被考核者的工作积极性、主动性和创造性。但是，在实际的绩效考核过程中，只有上级公司对W县支公司的考核任务，公司领导并没有帮助各部门经理对部门的工作任务进行分解再进一步分解到员工。

#### 3.5.1 缺乏系统的考核管理体系

绩效考核的指标体系是保障员工有效完成绩效的基础，是绩效管理的重要组成部分，需要公司管理层从考核开始即高度重视，需要在考核管理过程中不断加强监督，保证绩效考核有效实施，在考核结束后要确保考核兑现，让员工看到希望。

建立健全W县支公司的绩效考核管理制度，完善绩效考核管理的工作流程与管理要求等，确保业务人员绩效考核的正常实施，对于规范W县支公司的管理规范化意义重大。但是，由于公司历史性的问题，业务管理一直不够规范，无法真实还原各部门和员工往年业绩继而无法按照增速进行考核，再加上管理层领导平常忙于应付上级公司下发的各项工作任务，管理理论水平有限，主要靠以往工作经验来进行管理，并没有将绩效考核上升到公司战略发展的层面上来重视。

不同部门的岗位职责均有所不同，针对不同部门的不同岗位，首先应根据各岗位的实际情况来制定岗位说明书并进行科学的岗位价值评估，再制定差异化的考核指标；要确保考核的客观与公平，不能以偏概全，要体现公平公正的原则。考核指标的设定要与公司整体目标相一致，指标的设定一定要量化明确，应引入不同指标的考核权重。

W县支公司没有根据不同业务部门、不同岗位分工的实际情况来制定岗位说明书，并针对性的进行岗位价值评估，管理者更多的是关心员工的态度和表现，但是在这之前，并没有清晰地界定员工必须要做的事情，以及做事的标准。

随着保险市场的更快发展，某些业务领域比如车商业务、修理厂业务没有充足人员拓展或维护，现有人员精力有限，无法顾及，严重限制业务发展；员

工的年龄结构较大,对于新型业务的知识点掌握存在难度,建议尽快招聘年轻人才,注入新鲜血液,提升公司活力,完善人力的需求配置。尤其是对于优秀的人才,主观意愿都想留在城市发展,对于县域支公司来说,就要有相对于城区更有吸引力的工资薪酬与福利待遇,更完善的绩效管理体系,更长远的员工培训和提拔计划来吸引其入职。没有一个系统的考核管理体系,导致大家干好干坏一个样,优秀的人员难以脱颖而出。

### 3.5.2 缺乏“以结果为导向”的考核氛围

绩效考核应该构建并尊重“以结果为导向”的考核氛围,首先需要强调的一个要素就是站在结果的角度来思考问题,并养成这种思维习惯进行工作。建立“以结果导向”的绩效考核氛围,在整个工作环节,可以更好的引导人员的工作目标,尤其是引导业务人员在工作过程中紧盯目标,完成绩效任务,目标感更强。

考虑到人保公司的特殊情况,W县支公司的业务人员在长期的工作过程中并没有形成绩效考核的良好氛围,因为没有相应的考核制度,员工对于工作结果的追求并没有与个人工资相挂钩,所以造成在实际的工作过程中没有形成“以结果为导向”的思维,大家有“吃大锅饭”的思想,“等、靠、候”的现象较为严重,员工消极怠工,被动接受。整个公司没有形成“以结果为导向”的绩效考核氛围。

由于没有建立“以结果为导向”的考核氛围,部门经理对自身及员工的日常管理不严,不能及时了解员工工作目标的完成情况,对员工工作进展、员工在工作中遇到的相关困难、团队工作如何协作调整等相关信息无从得知,导致最后部门经理对员工工作的完成情况无法基于事实评价,大多通过推测得出,并没有在事情发生前,准确预测风险发生的隐形可能性,对员工的警告工作没有到位,在事情发生的过程中,及时对任务进行分析,尽早发现问题,从而采取相应的解决办法和有关对策,采取补救措施进行弥补,避免员工以后再犯同样的错误。等一旦业务发展出现问题、任务无法完成、结果出现偏差再行补救,其实为时已晚。

### 3.5.3 缺乏对考核结果运用的措施

考核不是目的,而是手段,各项考核办法出台的最终目的是形成通报晾晒、调档调薪等管理举措的常态化机制,以此找出差距,分析问题,解决问题,指导员工行为,提升工作效率,提高人均产能,推动绩效水平持续提升,从而增强公司的核心竞争力,发展领先市场,最终确立在本地市场份额的绝对优势。

人保W支公司在业务发展过程中,对部门经理及业务人员没有制定具体的绩效考核办法,在考核期结束后无法拿出针对各部门及个人的客观绩效考核结

果，考核结果的运用更无从谈起。业务部门是公司的关键部门，业务人员在公司的人数比重占绝大多数，承担着大量的业绩任务指标，对于W县支公司的业绩完成起着关键的作用。业务人员的考核没有融入到考核管理，没有用考核结果来激励员工，缺乏对考核结果的强制性运用措施，考核结果与业务人员的收入以及个人的职业发展缺乏关联度，其自身的利益和公司的利益相脱节，对于业务人员来说，工作是被动的接受，员工缺乏主观能动性，对绩效考核也是视若无睹，考核失去了应有的价值与意义。

## 第4章 人保W支公司业务人员绩效管理改进策略

在公司战略目标的指引下,为人保W支公司建立有效的定期和长期的考核体系。新的绩效体系建立后,它不仅仅是考核到个人,同时也包含整个绩效考核的过程,可以掌握到业务人员的实时动态并可及时进行纠偏修正。

### 4.1 总体思路与原则

#### 4.1.1 总体思路

为建立有效的中长期考核体系,由组织战略目标所指引制定,从部门经理到业务人员均参与的绩效指标标准。同时考核到每一位具体的责任人员,并且根据岗位的差异化,制定相适应的考核指标。兼顾到指定的绩效考核计划完全体现在员工的薪酬奖励等方面,还要与对员工的培训与晋升以及公司的人才培养等方面挂钩。

#### 4.1.2 基本原则

新的绩效体系的建立要体现公司发展前瞻性,兼顾到管理者与基层员工的公共公正,更科学高效的推动工作开展。

##### (1) 战略导向原则

要以公司的规划目标作为发展的指导方向,同时要对员工的绩效考核内容进行详细的介绍,不能一概而论,在这个过程中,还要考虑到因人而异和不同岗位之间的区别等具体的影响,不同工作也要处理到细节,区别对待,最后将上述岗位因素和员工因素综合起来总结结果。

##### (2) 公正公平的原则

相关的绩效考核制度应充分体现公平、公开、公正的原则,这是基础与前提,唯有始终坚持此原则才能让绩效考核贯穿始终,落实到位。

##### (3) 科学客观原则

要科学制定考核计划,正确对待考核结果,针对不同的部门、不同岗位等设定相应的业绩指标计划,确保考核结果的合理有效。

##### (4) 结果运用原则

绩效考核的结果要与员工的薪酬、绩效奖金、职位晋降等深度关联,公司运用目前的绩效考核来引导工作人员的具体工作,使其工作效率提升,还要利用这种考核体系对公司管理进行全方位的把控,使公司和员工都有序的进行工作。

## 4.2 健全规范的绩效考核管理体系

根据以上相关原则，人保W支公司在拟定公司相关绩效考核的时候，在分析员工工作情况的基础上，要以公司的发展战略为指导方向，结合具体的绩效考核拟定办法，来总结人保W支公司完善的绩效考核策略。但是，需要明确的是，绩效考核完整的考核流程，除了要对相关事实进行考核外，也要对具体的评价经过进行考核，所以绩效不仅仅是对事实的考核，基于此，人保W支公司对员工的考核要进行双重考核。其总体要分别从以下几个方面进行系统的阐述。

### 4.2.1 岗位工作分析

要确保建立规范的人保W支公司的绩效管理体系，首先要深刻领会公司的战略总目标，再由上而下梳理出各部门的工作内容及工作重点，针对不同的部门制定差异化的考核方案。

#### （1）优化岗位工作分析

首先，在相关考核岗位的详细介绍中，要对其工作内容的具体考核流程、依据什么原则进行考核、对公司领导与员工的关联、权力结构关系、工作条件和环境、任职资格等，都需要从岗位工作分析进行入手。

其次，在岗位工作分析的实践过程中，系统地梳理了人保W支公司个人、组织、战略之间的关系，以及所体现的工作能力、行为指标、业务流程、业务模式、组织架构、财务指标等与岗位职责之间的内在关系，明确并规范了岗位工作职责与上述这些指标的联系。

#### （2）科学的岗位评价方法与思路

在人保W支公司设计岗位考核评价时，结合到实际情况以及绩效考核的激励因素，应该考虑并做到以下几点：

首先，在岗位评价时要能够体现组织目标和绩效考核指标的完成，对被考核者起到正向强化和激励作用。其次，使用特定的评价表格对被考核者实施绩效评价，坚持客观与公平原则，并且让被考核者充分地认知。再次，注意绩效反馈与面谈的实施，要对被考核者取得的进步进行讨论，并且对任何需要改进之处共同制定提升计划。最后，评估的方法经济、实用、易于执行。

#### （3）有效的激励机制与措施

有效激励机制可以正向引导人员行为，促进绩效结果的改善与提升，人保W支公司在推行绩效管理时，结合实际情况，设计相应内容。

在设计公司的激励机制时要进行充分的考虑，比如：薪酬的基本部分、员工职级改革与发展以及绩效考评指标体系等，实施绩效激励机制需要建立一套科学、完善的激励体系，让被考核者可以挑战性的完成各周期内的绩效考核指



标计划。

#### 4.2.2 修订岗位说明书

首先，根据各岗位的具体情况制定相应的岗位工作说明书。必须确保人员的工作职责清晰、具体，这样才能保证在具体的实践过程中，制定的相关岗位的职责说明内容可以落实考核与跟进。

其次，若岗位职责不明确，会导致部门经理及业务人员对其所应负责的日常工作内容模糊不清，工作岗位的工作要求与工作指标不明确，应该做什么事情以及不应该做什么事情等，在岗位职责上不能体现，缺乏参照的执行标准。人保W支公司从来没有制定过具体的关于员工岗位详细的介绍材料，使得员工对自己的岗位工作很模糊，并没有被清晰地指引，没有从根本上认识到岗位工作的本质性质，主次不分，遇到可能涉及到其它部门的工作容易互相推诿，主动性不强。

最后，随着公司业务量的进一步发展，在制定岗位说明书之后，仍需要在必要时间内，进行相对应的修正和补充，这样才能和公司的实际发展水平保持同步。

##### (1) 车商部经理

车商部经理岗位职责说明书，具体内容如表6所示。

表6 车商部经理岗位职责说明书

序	岗位职责描述
1	对车商团队工作进行全面的负责，对职场和相关团队的文化工作要全面推进。
2	组织各类研讨会、联谊会等，提升团队人员业务技能，负责团队日常跟踪管理。
3	组织策划与实施团队日常培训，内容包括但不限于销售技巧、销售礼仪、保险基础知识、重点难题培训等内容。
4	负责新进员工的工作指导等工作，包括：话术培训、心理辅导等。
5	协助并维护各车商渠道的客户投诉与业务处理工作。
6	车商拓展及维护与深度拓展，负责车商管理层的展业公关。
7	负责渠道商的对接沟通，做好信息收集统计、承保、理赔数据统计分析、费用处理、赔案协调、店训等相关工作。
8	对所辖经销商各项指标的达成情况负责，做好各类经销商的评价考核，并将考核结果定期上报经理室。
9	对业务情况进行跟踪分析，并前瞻性地提出适合所负责经销商的发展新政策。
10	负责辖内“营改增”专票收取工作的落实与对接。
11	负责上级领导临时安排的相关工作内容。

## (2) 车商部驻店员

车商部驻店员岗位职责说明书，具体内容如表7所示。

表7 车商部驻店员岗位职责说明书

序	岗位职责描述
1	向客户宣传公司品牌形象和经营优势，及时解答客户保险咨询，根据客户需求设计保险方案，并做好报价、资料审核、出单及单证管理等工作。
2	与经销商等建立亲密合作关系，对相关销售登记在册，登记员工的销售成果，兴趣喜好和生日等。
3	与出险客户建立全面的交流，对相关事件进行报备和小事件损失做好登记，并进行赔案跟踪、理赔资料的收集上传、赔案回访等协赔相关工作。
4	协助做好引导事故车返修，每周与店方核对送修数据，分析客户外修原因，提出改进方案。
5	维系客户关系，建立忠诚客户，不间断的提供客户承保后的服务跟踪，如节假日问候、新推服务告知、续保提醒等。
6	时刻注意竞争者的行动，并对具体情况进行详细上报，从而制定相应的对策。
7	对合作店面的相关信息进行全面的了解，对具体的客户相关资料记录在册；对店铺的业务方面，与外面的合作情况，进展细节及时上报，并形成月度报告。
8	负责落实上级领导临时安排的“营改增”专票收集工作，做到应收尽收。

## (3) 电商部经理

电商部经理，负责整个续保团队的现场管理和业务组长管理工作，具体包括任务推进、业务提升、人员培养、团队管理和考核激励等工作。具体的岗位职责内容，具体如表8所示。

表8 电商部经理岗位职责说明书

序	岗位职责描述
1	负责团队业务人员各项工作指标的达成，完成个人保费计划任务，负责团队做好转、续保工作。
2	组织各类研讨会、联谊会等，提升团队人员业务技能，负责团队日常跟踪管理。
3	做好团队的建设管理，负责组织策划与实施团队日常培训等活动。
4	负责日常活动量指标的完成情况统计与落实。
5	负责日常巡视组员工作状态。
6	负责下发业绩指标数据、监控数据质量以及“通话通次”的质量。
7	负责客户投诉处理。
8	完成公司上级领导临时交办的其他工作任务。

## (4) 电商部坐席岗位

坐席岗位，负责进行客户信息的拨打与销售，通过提高业务知识与销售技能不断提高客户信息使用效率，增大销售产能。岗位职责说明书具体内容如表9所示。

表 9 电商部坐席岗位职责说明书

序	岗位职责描述
1	完成每日数据的外呼、信息推送等工作。
2	制定差异化险种的组合，做好报价、资料审核、出单等工作。
3	完成单日通时通次等考核指标，并最终达成当日业务实收。
4	核对客户基本信息，及时统计反馈给客户信息岗，在信息比对系统中维护更新。
5	及时搜集并上报市场其他主体营销活动情况。
6	完成公司上级领导临时交办的其他工作任务。

完善并建立各相应岗位的职责说明，落实详细的计划内容，有利于绩效考核工作的推进与完成。由于对员工的工作进行详细的分析，可以从中提取对绩效考核制定起重要作用的信息。

通过对人保W支公司岗位工作的分析，确定各岗位职责和在关联业务流程之间的工作转换关系，最后形成被考核者岗位说明书，包括其岗位的识别信息、工作基本概要、职责范围、完成工作的行为指标以及任职资格等。在制定绩效计划时要充分考虑到岗位工作分析，尤其是关键绩效指标的分解要与被考核者进行充分的沟通，建立有效的信息沟通流程，确保绩效结果的应用与被考核者进行关联，尤其是个人的发展计划、培训、职业晋升、薪酬调整等都应该得到规范。

#### 4.2.3 划分业务部门 KPI

##### （1）设定科学的目标

公司要针对年度的战略目标，进行分解，再结合市场情况，以及当年的整体业务发展方向进行规划，对业务部门计定相应的 KPI，按月度、季度、年度的时间段进度进行考核。

##### （2）关键工作目标的设定

KPI 设定，是由企业的战略目标所指引，确认战略目标的分解与被执行，再往下至部门指标以及岗位指标时，按要求逐步完成。

首先，基于公司战略目标的分解，和具体的业务部门重要工作的相关实际考察情况，产生了有关部门的具体的绩效考核体系，各部门设计出具体关键绩效指标，并明确具体的责任部门，比如：车商部，电商部，以及各个部门不

同的 KPI 等，具体内容如表 10 所示。

表 10 业务部门绩效指标及责任划分

战略方针	重要绩效宗旨	有关责任部门
发展类目的	各途径保费目标达成率	业务经营类部门
管理类指标	经营效益发展达成率	
成本控制条件	平常生活费用控制率	财务部
	销售费用控制率	
	其它费用控制率	
	结案率	客服理赔部
	理赔结案周期	
	客户投诉率	
	综合赔付率	
	满期赔付率	

其次，员工的具体工作责任最终的确定是由企业以及企业的各个部门之间的具体战略方针、工作程序决定的，再由岗位安排和部门内的业务流程来使得部门责任进一步划分到个人身上，划清员工所在岗位的相关工作任务对应的职责，建立关键绩效指标。

最后，要对具体的绩效考核细节进行设置，从而形成标准。针对 KPI 的赋值，对组织的战略目标有贡献的部门或者个人，进行量化，以确保考核的执行，尽可能的减少定性的指标，以定量的标准进行赋值，针对赋值的标准设定好考核的区间，明确相应的考核结果的要求等。

#### 4.2.4 制定业务人员 KPI

部门经理作为部门负责人，在公司起到承上启下的关键作用。对上级领导所下达的考核指标在本部门内宣导到位，同时要把任务指标在本部门内进行合理分解到每一位员工，并进行过程管理，监督员工确保完成自身指标任务。

关键绩效指标的组成有三部分。首先，对于不同岗位的工作量，进行量化要有具体的标准，就是对于员工来说的个人的岗位责任以及工作方向；其次，上级领导一层一层分配下来的整个公司的组织方针，详细介绍了员工个体对公司的总的组织方针的奉献力度；最后，参加考核的员工说明自己对公司的业务流程、具体指流程中的绩效由哪些奉献，就到了这个公司业务流程的末端。

同时，除了对不同岗位员工设置不同的绩效指标考核之外，增加态度类指

标，从而综合评价员工的工作情况。

(1) 电商部岗位绩效考核指标

针对电商部岗位的业务人员的工作绩效考核，设计相应的绩效考核 KPI 指标，具体内容如表 11 所示。

表 11 电商部岗位业务人员绩效考核指标一览表

指标类别	权重比率	考核指标	权重分配
行为类指标	80%	通时通次	20%
		个人续保率	10%
		非车险种渗透率	10%
		家用车客户线上化率	10%
		商业三责险限额	10%
		效率险种渗透率	10%
		保费规模增速	20%
		个人业务任务达成率	10%
态度类指标	20%	考勤	30%
		合规	20%
		执行力	25%
		市场掌控	25%

(2) 车商部岗位业务人员绩效考核指标

针对车商部岗位业务人员的绩效考核，设计相应的绩效考核指标，具体内容如表 12 所示。

表 12 车商部岗位业务人员绩效考核指标一览表

指标类别	权重比率	考核指标	权重分配
行为类指标	80%	店内续保率	20%
		新车保费增速	20%
		理赔专票回收率	10%
		随车非车险种渗透率	5%
		推修成功率	5%
		个人业务任务达成率	10%
		家用车客户线上化率	10%
		家用车商业三责险限额	10%
		效率险种渗透率	10%

态度类指标	20%	考勤	30%
		合规	20%
		执行力	25%
		市场掌控	25%

4.2.5 量化绩效管理的过程

公司要保证其绩效管理体系的正常运转，就必须有合理的评价机制，让被考核者可以明确在绩效周期内的业绩成果，哪些行为是必需的、哪些是恰当的、哪些是不恰当的，都要给予充分的肯定、认可与回应，以便于做出绩效改善与行为指标的持续。故此，本论文的研究对绩效管理改进的具体内容做了系统的设计与规划。

- (1) 评估设定规则
- 首先，对 KPI 指标，对其的制定要采取定量的办法，主要是要能表达相关部门及个人的具体责任，一般这个指标有 10 项左右的内容，以确保被考核者在考核周期内可以更合理的聚焦目标。
- 其次，针对各项业绩指标的达成情况，定期进行统计分析，对业绩的影响表现非常明显的，要及时与定期的分析原因，找出绩效的差距，及时的进行纠偏。
- 再次，要对整个系统的详细数据全面进行分析总结，最主要的是要能反应数据的准确程度，对相关 KPI 指标进行计算，计算各个区间的对应点得分，具体内容详见表 13 所示。

表 13 KPI 考核评分设计规则

KPI 达成情况 X	评分 Y	评分规则说明
$X \geq \text{考核的目标值}$	达成目标值可得满分； 每高于目标值 a%加 1 分， 另分上不设限。	根据岗位不同设计 a 为每个 不同赋值。
$\text{目标值} \geq X \geq \text{平均数}$	按相关具体的规则计分	依据每个指标的细节设置计 分方式，计算公式也不同
$X \leq \text{考核平均数}$	0 分	

KPI 考核结果=∑（指标得分×权重），按考核表权重计划分规则执行

- (2) 绩效考核权重在各部门的比重
- 按照不同岗位，设计不同的权重，具体内容详见表 14 所示。

表 14 KPI 设计权重设计规则

部门	行为类指标		态度类指标	
	权重	考核频率	权重	考核频率
服务型部门（大厅、财务、办公室、理赔）	70%	每月、每个季度、每年	30%	每个季度、每年
业务型部门（电商、车商、非车险、大客户、农险、社保）	80-100%	每月、每个季度、每年	20%	每个季度、每年

（3）考核得分区间与对应考评等级

在考核周期内，依据考核结果的不同，确定相应的考核等级，最后综合确定员工的工资和年终奖等福利，在这个过程中，还要制定针对员工的培训内容，具体内容如表 15 所示。

表 15 考核得分对应该等级

考核成绩区间	≥100	[90-100)	[80-90)	[70-80)	<70
考核评价等级	非常优秀	优秀	良好	一般	需努力

（4）KPI 目标值的设定原则

首先，KPI 目标值的设定，应确保遵循 SMART 原则，以确保有效的运用与可靠性。

其次，坚持考核业绩与个人晋升相结合。

再次，兼顾结果和过程相结合，对两者都要进行跟踪。

4.2.6 强化绩效过程的监控

首先，在绩效管理实施过程中，公司领导要和员工有一定的沟通，只有通过沟通，才能反映相应的问题。通过沟通，公司领导要总结相关的绩效反映情况。只有领导和员工互相配合，才能达成相关的绩效考核目标。

其次，对于有关绩效考核的问题，公司领导可以通过各个途径，对员工反映的与工作有关的内容进行总结分析，从而全面了解员工工作的有关困境，并指导其拟定富有针对性的改进计划。

再次，绩效申诉，可以有效的提升业务人员的工作激情，具体的内容包括：书面申请、会议沟通、绩效面谈和非正式面谈等，尤其是领导要对在员工平时的绩效考核过程中，必须重视和员工的有效沟通，才能全面了解员工的情况，并不断提升员工工作绩效水平。

最后，从核心的工作任务、重要的工作行为等方面，对相关业务人员进行考核时，从公平角度来说，要对整个考核过程进行透明化，并且及时发现问题，

采取有效的方式予以纠偏或辅导，确保业务人员的绩效考核过程有效性。

### 4.3 落实绩效考核结果的运用

首先，绩效考核结果的正确运用，可以为管理者决策时提供大量的参考信息。尤其在进行人员的招聘与选拔、员工培训、薪酬方案调整以及和谐劳动关系的处理等，都可以合理的使用绩效考核结果的数据。

再次，将绩效管理考核的结果在人保W支公司与上述内容进行充分挂钩，让被考核者可以更有针对性的提升业绩，改变自己的岗位层级，实现薪酬水平的变化，从而实现绩效管理与绩效考核的真正价值与意义。

#### 4.3.1 建立绩效面谈反馈机制

##### （1）绩效面谈的准备

首先，要对绩效面谈的资料做好相应的准备，比如：绩效面谈评估表、日常工作表现记录等等。

其次，在绩效面谈之前，考核者与被考核者先将自己的工作安排好，准备好表明自己绩效的资料或证据，准备好下一步工作计划与安排，准备好想向考核人提出的相关问题以及绩效的沟通交流过程等。

最后，考核者要确保与被考核者双方能够选择在适宜的时间和地点，以确保绩效面谈的顺利进行。

##### （2）掌握相关面谈过程

首先，和员工进行面谈时，要对员工非常清楚地表达此次面谈的具体的过程，以及面谈要达到的效果，从而使其能更好的接受此次面谈。

其次，要控制好绩效面谈的时间，不可过长或过短，否则都达不到应有的效果。在绩效面谈的过程中，作为面谈人要注意控制好自己的情绪与绩效面谈的方法，尤其是针对被考核者的结果，重在给予建议与措施，而非对结果的指责。

最后，一个完备的绩效反馈机制和沟通环节，要鼓励每位员工参与并提出宝贵意见和建议，有价值的部分可参考在下一轮的绩效考核中进一步调整和完善，这样才能体现考核的公开和民主。

##### （3）确定绩效改进计划

首先，绩效改进对被考核者来说非常重要。通过绩效面谈，让被考核者明确下一绩效周期的业绩改进重点与改善计划。

其次，针对被考核者的个人业绩改进，考核者及其直接的上级领导要能够有针对性的提出一些改进的建议，提供必要的绩效改进援助行动，以确保被考核者能够实现下一考核周期的业绩目标。



（4）绩效面谈的注意事项

绩效面谈是建立信任关系的关键环节，在绩效考核结果的反馈面谈环节中要注意以下几个事项。

首先，明确面谈的目的；

其次，员工和组织面谈者要对未来的工作进行详细的阐述，使双方都能充分理解工作的内容，从而达到共同的目标；

再次，要对接下来的工作，双方要有明确的共同观点，这样才能对员工起到引导作用，还包括个人发展、职位提升、培训发展等各方面；

最后，通过绩效面谈，进行业绩诊断，提出绩效改善计划等。

实际操作过程中，绩效管理考核结果对人保W支公司的管理活动得以充分的运用，直接引导被考核者的行为结果，并与被考核者的收入、福利、职业发展以及公司经营决策的评判等紧密衔接，使绩效管理更加有意义和价值。

4.3.2 与薪酬福利等级相关联

（1）薪酬调整

首先，个人的考核结果直接运用到薪酬中，绩效考核与薪资的直接联系将大大激励员工改善自己的工作。

其次，运用到岗位的浮动薪酬等级调整中，只针对岗位的浮动薪酬部分进行变动，比如提成收入、业绩资金等部分进行关联，适应于人保W支公司的业务销售人员岗位。具体的薪酬调整要求等，具体内容详见表16所示。

表 16 薪酬调整的具体比例			
每年考核分数区间	等级评价	高薪程度	备注
100 分以上	非常优秀	[10%-15%) ↑	在级别工资的范围内调整
[90-100)	优秀	[0%-10%) ↑	
[80-90)	良好	0%	
[70-80)	一般	[0%-10%) ↓	降低部分不能低于最低工资
70 分以下	需进步	[10%-15%) ↓	

再次，对于人保W支公司业务人员的基本工资按照年度调整，并且在当年的二月份，在上年的绩效考核成果的基础上进行调整。

（2）员工福利津贴

福利津贴包括五险一金、工龄福利、法定节假日补贴等。只有具有吸引力的工资和待遇才能留下优秀的员工，所以公司只有通过给与员工具有竞争力的待遇，才能够增加员工对企业的归属感与忠诚度，提高员工工作的幸福感。

4.3.3 与人员培训福利相关联

（1）制定培训计划

对员工进行绩效提升的培训，提高员工的工作能力与业务能力，有效改善工作业绩，并且制定相应的培训计划表，明确具体的行动计划以及相应的时间节点等。可在培训前进行充分调研，深入了解员工在工作中的实际需要和相关计划安排，有针对性的对被考核者进行培训与技能辅导。

具体内容如表 17 所示。

表 17 员工培训计划表

培训内容	行动计划措施	负责人	时间节点	备注

（2）非物质奖励

首先，对员工的奖励，不仅要有实际的物质奖励，其他方式的奖励也很重要，只有物质和非物质奖励相互协调，才能真正让员工感到工作的可执行性，才能激发员工的工作潜力，从而进一步提高企业的整体绩效水平。

其次，建立员工生活档案，向员工赠送礼金或礼品表示关怀和慰问，让员工深切感受到公司的人文关怀，不仅让员工在物质上得到补偿，更是从精神上得到满足。

再次，根据员工的工龄等相关指标，结合公司的年度经营绩效等，有针对性的设计相应的员工旅游，这样可以让员工在百忙的工作中得到短暂的压力释放和休息，对后期的工作具有一定的帮助，间接提高公司的整体工作氛围。

综上，一个公司对员工进行非物质奖励是非常必要的，进而对整个公司的绩效提升具有不可比拟的效果。也是企业进行绩效管理的重点工作之一，同样要被企业所关注。

4.3.4 与人员职业发展相关联

绩效考核结果作为考核期间内员工工作绩效的总体评定，与员工发展要紧密联系，从相关的绩效奖励，员工的工作待遇，升职空间等方面着手，与业务人员的合同转编、职级调整、学习培训、个人发展、职务晋升、荣誉激励等相结合，并逐步成为员工实施人才储备、职位晋升等职业生涯规划的重要参考依据。针对员工的考核结果，在达到绩效考核要求的前提下，再结合岗位升降的标准，以及公司其他相关的管理条件，一起共同决定员工的职业发展与岗位的

变动情况。

对于员工的工作岗位的升职，或是在特殊情况下的降职，都要以具体的绩效考核成果为依据，这种考核规定具体的时间和范围，才能保证公平性。

上级公司需组织人员进行不定期专项抽查工作，W县支公司也要有计划的组织安排销售人员绩效考核结果的执行与运用，针对应用情况进行检查，以确保绩效考核结果可以得到运用。

## 第 5 章 绩效考核管理体系的实施和效果评价

### 5.1 绩效考核管理体系的实施保障措施

#### 5.1.1 制度保障

为了确保绩效管理与考核的有效实施，在一定程度上解决目前困惑的问题并产生价值，人保 W 支公司的绩效管理与绩效考核必须要建立一套科学、规范、健全的保障制度，制度先行，保障绩效管理工作可以顺利推进与实施。

各业务团队对业务人员的绩效考核方式各有侧重，指标不尽相同。各市分公司要根据省公司各团队绩效考核的基本规范，制定业务人员考核办法并严格执行，防止业务人员绩效贡献不清、长效化激励不足等问题。业务人员绩效考核应遵循以下基本要求，从制度管理上得到保证。

##### （1）加强企业内部规章管理

具体的完善的公司规章制度对整个公司的运转都有巨大的积极的作用。为了使员工的工作有条不紊的展开，要制定相应的标准，这样可以使领导和相关工作人员明确自己的工作任务，在公司中形成相应的考核标准。并且一个公司在执行具体的工作标准的过程中，相关的沟通是非常必要的。

##### （2）强化统一领导与部门协调

各级公司领导人，是公司的绩效考核的核心人物，统一负责审批各专业销售团队绩效考核政策和具体办法，监督、指导绩效考核执行单位开展业务人员绩效考核工作。

人力资源部是业务人员绩效考核的牵头部门，负责协调组织各单位按照各自职责分工开展绩效考核工作，并做好技术支持和资料存档等工作。

财务会计部，各产品线，各渠道部门，信息技术部等部门要协同配合进行考核指标定义，各考核系数的确定，考核数据提取等工作。

##### （3）加强外部监督与管理

对于我国保险业的发展，要求越来越严格，为了达到保险业发展的具体目标，我国相关的保险监督部门，参考并制定了有关监管标准。其中包括车辆保险，为了杜绝不同地区互相抢占车辆保险市场，规范标准规定，这些地区可以根据实际情况对销售费用进行微调。

此外，公司出台相关政策以确保消费者隐私得到保护，从而避免客户信息泄露对企业 and 客户双方造成的不必要损失，而且降低其他保险公司销售对客户骚扰的可能性，改善客户对保险业的好感。

##### （4）加强过程的监控管理

首先，销售业绩指标至少要按月度（过程性强的要按日监控）进行过程监控，由对应业务管理部门或专业销售团队自身定期发布指标数据，业务管理部门或经营机构负责人要及时帮助专业销售团队开展业务分析，制定销售业绩改进计划，各部门经理要及时帮助相关业务人员进行原因分析并制定销售业绩改进计划。

其次，公司的组织架构对一个公司的相关标准的实施是非常重要的，因为组织架构可以让员工提升工作积极性，但是，公司的组织人员要对自己的工作业务有明确的认识，而且领导与员工之间也要有任务分工。综上，一个公司要在目前的社会中稳定高效发展，就必须要有明确的组织管理。

### 5.1.2 人力资源保障

考虑到优秀人才一般都愿意向城市发展，不愿留在县域，县域基层公司吸引人才的难度较大，人员流失较为严重，因此首先要在人力资源上做好保障。上级公司在人力资源上要向县域公司倾斜，要用相比较城市更有竞争力的薪酬待遇吸引人才，留住人才。提升人才队伍整体质量，保证县域市场业务发展具有可持续的人才保障和智力支持，聚焦短板，持续加强基层销售力量，提升岗位专业技能，畅通职业发展通道，着力建设一支以业务人员为主，结构合理，素质优良，技能卓越，能够满足公司可持续发展需要的基层员工队伍。

#### （1）构建人才发展的路径与规划

为员工制定职业发展路径的规划，优秀人才进行任用选拔，通过待遇提高和岗位晋升进行双重鼓励，让员工对公司产生归属感和忠诚度，能更好为公司服务。在公司内部不定期的进行专业化的培训，定期去业务发展较好的其它兄弟公司学习先进经验，提升业务专业化水平，给员工更多机会展示自己能力和智慧，积极主动作为。对业绩优秀的个人和团队给予相当的物质和精神奖励，以激发其主观能动性，逐步提升整个公司的业务发展水平。

#### （2）营造优秀的人才成长氛围

首先，拓宽职业发展通道和完善退出机制，打造一支老中青年龄结构搭配合理，经验与闯劲兼备，能够担当公司转型发展重任的干部队伍，打破“论资排辈”的现象。

其次，加大干部选任创新，探索实施竞争性选拔，完善干部调整退出机制。选拔进入区县级机构班子的，至少配备1名35岁以下的年轻干部，对于年轻型的优秀人才要优先考虑。

再次，尊重人才的成长规律，破除“论资排辈”、求全责备观念，坚持看主流、看潜质，加强正面宣传引导，鼓励年轻型干部的快速成长，努力营造宽容

的成长环境，正确对待年轻干部使用的良好氛围。

### （3）打造人才引进的关键举措

首先，为了加强县域机构销售增员刚性考核管理，确保销售人员占比逐年提升，着力解决基层销售能力弱化，销售人员不足的问题，为有效应对与确保业务的正常有序开展，在人力资源保障上落实以下关键举措。

其次，要建立多层次增员渠道，通过千人工程、晨曦计划、大学生村官选聘、同业引进、社会招聘、内部转岗等重点举措，加大县域支公司销售人员招聘、配置力度。持续做好销售人员业绩跟踪评估。除执行保护期的情形外，县域机构所有业务人员应在签订劳动合同时，附加签署业绩承诺协议。对于不能达成业绩承诺的，应按照国家有关法律规定实行人员退出，着力解决销售人员产能不足，效率低下的问题。

再次，严格不同部门的人员配置比例。根据总公司差异化核定的年度业务人员占比目标值，推动公司销售人员数量和比例持续提升。持续优化业务流程，合理精简中后台人员，鼓励和引导中后台人员调整到销售岗位。适当控制新进销售人员转到中后台岗位，原则上两年内不得转岗，销售人员岗位调整须经省级分公司审批同意后实施。

### （4）健全人才培养与发展机制

首先，健全完善基层员工培训培养机制，着力解决基层员工缺乏培训辅导和成长缓慢的问题，建立健全导师制。对于千人工程、晨曦计划、大学生村官等新招录的销售人员，由所在县域支公司指定一名销售团队经理或以上人员，与其建立导师关系。

其次，建立导师制。导师负责指导日常工作业务的开展，定期与辅导对象沟通，实施针对性的辅导计划。各单位应结合实际制定导师选拔标准，跟踪辅导成效，定期对导师及辅导对象进行评估，效果较好的可向导师发放适当的津贴，或根据辅导对象成才情况向其发放育成奖励。

再次，完善培训与考试制度。探索开发县域支公司不同岗位的标准化培训课程和考试题库，以考试作为员工入职、上岗、晋升的资格条件；积极引导县域支公司员工参加公司专业技术资格考试，提升专业技能。落实晨会制度，进一步发挥县域支公司的组训作用，定期组织开展岗位知识技能专业培训。

### （5）加大轮岗交流和“上挂下派”力度

首先，各级机关招聘新员工均应安排到基层轮岗锻炼，各单位应当根据工作岗位需要安排县域支公司业务骨干到机关相关部门进行轮岗交流，加强上下级的沟通联络，帮助县域支公司骨干人员提高综合素养，加快成长成才。切实落实基层员工职业发展政策，着力解决发展通道不畅，活力不足的问题。

其次，有效轮岗，拓宽基层人员岗位幅度，有利于职业发展。省、市分公司机关选拔管理人员和专业技术骨干，应优先考虑符合规定条件且有县域支公司工作经历的人员。全面落实销售人员客户经理制度。强调业绩导向，把销售人员个人或所带团队的保费收入作为确定其职级晋升的主要依据，并根据其保费和绩效考核情况每年进行动态调整，对绩优人员实施有效激励。

再次，积极探索并尝试推进绩效考核“积分制”计划。加大对县域支公司内勤人员的考核激励，根据绩效考核结果，定期回顾和调整内勤人员职级。上级公司可在公司统一框架内进一步细分基层专业类岗位，运营支持类岗位的职级，引导基层员工小步快走，保证职级及时调整，薪酬正常增长。

最后，持续推进营销员的纳编工作。定期或不定期的开展纳编，将绩优营销员作为县域支公司销售队伍的重要储备力量，优先录用业绩突出，素质优秀，长期为公司服务的营销员，重点支持边远地区，偏远山区的县域支公司。针对建立外包人员的纳编管理，尤其是电商，车商，农网等各支人力资源队伍中的优秀外包人员，制定合理的纳编办法及工作流程，择优选择，提升人员归属感，确保队伍稳定。

### 5.1.3 技术保障

现代社会的企业，要想在竞争大流中稳步前进，就必须要有现代化企业管理水平，这就要求公司要具有信息化的管理手段，对公司管理能力的提升具有决定性作用。

#### （1）建立客户管理系统

顺应互联网时代的变化与业务需求，建立客户管理系统，对接落实大数据分析技术，筛选相关的数据资料，更好的维护好客户数据的管理，对于工作的有效开展与便捷性有极大的好处。

要及时完善客户相关的详细信息，对新客户要建立相关的资料库，以备以后数据及时更新；分析客户用车习惯，有无违章，理赔次数及金额，并可与第三方联网通过大数据分析获知车辆各品牌各款型赔付率分析，按照不同费率定价；由客户车险产品，比如车辆品牌，保费大小进一步辐射，了解客户消费习惯，实现客户家庭“一揽子”保险需求分析等，将客户信息有效管理，确保能够为客户量身打造合适的保险产品。

#### （2）建立业务查询系统

首先，为员工提供便捷、高效的业务查询信息系统。其中包括：上年保费查询，根据渠道、送修、验车人等要素真实还原上一年度各部门以及各员工保费规模及业务归属，了解业务结构组成并细化到每一份保单，包括是否跟踪，

跟踪进度以及跟踪结果等,凭此按照上级公司要求下达相匹配的保费达成规模,提升相应的续保率、转保率等。

其次,部门和个人绩效查询,使员工能够及时了解本人工作现状,该期考核的进度及任务达成差额,可以有针对性地进行提高,针对落后指标补缺补差,加快工作进度,以便能确保完成上级公司下达的各项绩效考核指标。

### (3) 建立线上化功能系统

为了更好的服务客户,提升客户消费体验,开发建立业务人员手机掌上出单工具的使用,完善相关功能,实现车险,非车险全天候即时查询与报价;通过官方 APP 或微信公众号出具保险单证应用二维码,经客户扫描后实现签字、付款、电子保单生成等全流程线上化操作,实现电子化业务全流程的覆盖。

#### 5.1.4 财务保障

为了加快推动公司县域机构转型升级,不断提高县支公司经营能力和市场竞争力,确保公司在县域市场的主导地位,人保公司要对县域支公司的财务资源配置政策进行有力支持,尤其对于经营业绩卓越的区县级支公司,这样才能保证相关绩效奖励能够真正落地,从而才能真正起到提升公司整体绩效水平,最终有力保障和推动公司业务更好更快发展的作用。

##### (1) 落实薪酬资源的支持政策

一是设置县支公司年度工资总额比例下限。原则上县支公司年度工资总额占所在市分公司工资总额的比例不得低于 50%。同时加大对市分公司财会部薪酬资源配置的指导,引导市分公司构建“基础+绩效”的薪酬资源配置模式,确保县支公司人均基础工资不低于全市平均水平,绩效薪酬与县支公司经营绩效指标挂钩。

二是设立县支公司年度经营绩效考核奖励援助基金,对县域支公司经营业绩卓越,但由于所在市分公司整体经营欠佳,资源匮乏,导致无法获得所在市分公司有效奖励的县支公司,由市分公司提出申请,省分公司审核通过后,下拨专项基金对优秀的县支公司进行奖励。

##### (2) 推动基层县域网点的建设

对于纳入基层网点建设的县域网点,省分公司对当年竣工验收合格并通过结算审核的网点装修费用将等额追加费用预算,认可当年费用,同时按照 50% 认可当年考核口径利润,市分公司全额兑现至所在县域支公司。

基层网点的建设,由所在市分公司提出申请,省分公司审核,用三到五年时间,逐步提升县域支公司网点面貌,优化客户体验,优化公司形象,优化办公环境。



## 5.2 绩效考核管理体系的效果评估

将绩效评估结果作为薪酬调整的依据。根据绩效评估的结果进行绩效工资兑现，作为薪资调整和绩效奖金分配的直接依据，绩效激励同时考虑公司年度经营指标完成情况及公司分类分级结果。同时，还可以根据绩效结果调整薪点档次，比如，对于当年绩效评估结果优秀的，可以在次年增加一个薪点档次：连续两年良好或连续三年合格的，可以在次年增加一个薪点档次，而对于绩效不合格的，次年降低一个薪点档次。

### （1）公司业绩的改善评估

绩效管理的目的，重在体现和帮助机构与员工实现绩效和持续的发展绩效。因而，绩效管理的最重要指标是在执行和推动绩效体系前后，保险公司及业务机构的业绩是否有改善？员工整体的业绩是否有改善？下一个绩效周期的业绩是否比上一个周期有所发展和提升？若公司推行该绩效体系后对业绩的改善不明显，甚至于有业绩下滑，则可以认定此项绩效管理是有问题的，或者是无价值的。

### （2）运行机制的优化评估

绩效管理改革后，绩效管理的机制、流程、方法、系统等角度是否得到进一步的提升。在绩效体系运营过程中，公司各级员工起到的作用，参与的程度如何？绩效管理的工具方法是否符合公司的现状要求等？运行机制的优化评估可以帮助管理者和 HR 确定绩效体系改善的重点和方向，并推动绩效体系的持续优化。

### （3）反馈机制过程的评估

从绩效体系执行的效果来看待绩效管理。如员工是否有效的理解和应用绩效管理的目标、工具？员工对绩效管理的过程是否满意？执行过程中是否存在不公平和违规的情况？绩效体系对员工的行为产生了怎样的影响等等？上述评价维度可以作为绩效管理效果的重要参考，以提醒 HR 关注绩效体系落地中的问题和风险。

## 第 6 章 结论与展望

### 6.1 研究结论

本文通过对人保 W 支公司绩效管理问题的调查与分析,提出了绩效管理问题的改进方案,建立绩效管理体系,实现公司人力资源的提升,为公司经营管理提供了思路与方法,主要的研究成果如下:

通过问卷调研方式,直观直接的反映和总结出目前人保 W 支公司绩效管理方面所存在的问题。通过科学的理论分析和研究,制定了量化的考评指标体系,建立了切实可行的评估模型以及有效的激励机制,同时建立了对绩效管理问题的系统数据分析方法,为公司的后续管理决策与分析提供了一套有效的数据参考。

另外,本文的研究旨在解决人保公司基层营业机构的绩效问题,将营业机构业务人员的绩效问题进行诊断与有效解决。基层营业机构作为公司收取保费的机构,是公司发展的基石,意义重大,在本公司系统内具有代表性和普遍性,同时可以对其它同行或中小型企业分析和解决公司绩效管理问题时,起到一定的参考与借鉴作用。尤其是在绩效面谈、绩效辅导和绩效改进等所涉及到的管理方法与经验,不仅仅在绩效管理方面可以被参考,在管理沟通方面也同样具有一定的参考价值。

### 6.2 研究展望

本文研究的方案计划在公司的实施过程可能也会遇到挑战,比如:因为人保公司体制的特殊性,部分管理人员的绩效理念与绩效认识的差异性等,能否按本文研究的成果来推动具体的绩效管理工作,对于人保 W 支公司来说也是有待进一步验证;另外,随着时代进步,保险业务呈现更多元化的发展,尤其是在当前互联网技术同保险相结合,随着企业竞争环境的变化,企业的绩效考核相关的管理体系也会发生变化、与时俱进,所以对于本文研究的成果,目前仅仅适用于现在的企业及当前阶段。

随着科技时代的进步,移动互联网的日新月异,保险公司的绩效考核管理工作,应该建立在管理的前沿与科技创新进行深度结合,以便于在管理的便捷性、时效性等可以得到更大的改善。并且随着科技的发展,人力资源管理也应该建立在移动互联网基础上,实现更有效的管理。

## 参 考 文 献

- [1] 张培德, 李刚.绩效考核与管理[M].上海: 华东理工大学出版社 2009.
- [2] 王海燕, 姚小远.绩效管理[M].北京: 清华大学出版社 2012.
- [3] 刘志.关于企业员工绩效管理的对策研究[J].经济研究导报, 2013, (3): 107-108.
- [4] 裴红森.绩效考核实务[M].第2版.北京: 机械工业出版社.2011.
- [5] 吴定富.中国保险市场发展报告(2008)[M].北京: 电子工业出版社 2008.
- [6] 孟广银.动态绩效考核体系的构建[J].公司理论, 2009, 第335期.
- [7] 余绍义.绩效薪酬是绩效管理的关键性决策[J].中外企业家,2020(10):114-115.
- [8] 陈丽.新形势下国有企业绩效考核的问题与对策探析[J].中国乡镇企业会计,2020(04):100-101.
- [9] 左桂梅.提升企业绩效考核管理水平的有效路径探析[J].中国乡镇企业会计,2020(04):104-105.
- [10] 邹婕.浅析基于 KPI 的绩效考核体系[J].中国乡镇企业会计,2020(04):102-103.
- [11] 张乐永.大地保险公司温州分公司员工激励机制研究[D].华东交通大学,2019.
- [12] 张晏玮,樊增广,徐大勇.中小保险公司绩效管理现状及改进策略[J].中国冶金教育,2019(06):108-110.
- [13] 方月强.基于平衡计分卡的财产保险公司经营绩效评价研究[J].财会学习,2019(31):66-67.
- [14] 吴瑞华.保险公司营销人才流失与激励机制研究[J].中国商论,2019(18):246-247.
- [15] 仲昭秋.企业绩效考核存在的问题及解决方案——以中国平安保险公司为例[J].现代交际,2019(05):247-248.
- [16] 张艳芳.平衡记分卡在财产保险公司绩效考核中的应用[J].齐鲁珠坛,2017(02):29-33.
- [17] 张冬喜.浅析保险公司的绩效考核机制[J].科技创新与生产力,2016(04):30-31.
- [18] 常菲.中国人寿绩效管理体系应用研究[J].合作经济与科技,2015(11):145-146.
- [19] 费旺松.保险公司全面预算管理体系构建问题探析[J].中外企业家,2018(23):26-27.
- [20] 刘勇.浅谈保险公司中的组织行为和人力资源管理[J].现代经济信息,2019(21):22-23.
- [21] 陈莉.浅谈财产保险公司人力资源管理中的激励机制[J].纳税,2017(31):142.
- [22] 曾嘉.企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J].技术经济与管理研究,2019(6):62-66.
- [23] 崔健, 李晓宁等.企业绩效管理体系国内研究评述: 2002-2017[J].会计之友,2019(3):41-45.
- [24] 尹效国.战略导向的企业绩效管理体系构建策略[J].企业经济,2018,379:111-117.
- [25] 林新奇.绩效考核与绩效管理[M].对外经济贸易大学出版社,2011.
- [26] 张军.绩效管理改进计划[J].公司管理,2010,第349期.

- [27] 张伟涛.国有公司绩效管理问题与对策研究[D].河北:燕山大学,2010.
- [28] 韩大伟.绩效工资额意思与实施对策[J].经济师,2011,5.
- [29] 孙志新.基于平衡计分卡的事业单位绩效评价研究[J].财会学习,2020(09):214+216.
- [30] 宫凤会.浅谈全面预算与绩效考核的协同运用[J].财会学习,2020(09):99-101.
- [31] 晁龙.绩效考核管理与企业竞争力的关系研究[J].中国市场,2020(09):78-79.
- [32] 季慧博.人力资源管理中绩效考核问题分析[J].中外企业家,2020(09):106-107.
- [33] 金晶.企业人力资源管理中的绩效考核的相关分析[J].中外企业家,2020(08):121.
- [34] 钟文浩,陈胜军.大数据时代下企业人力资源绩效管理创新发展的途径[J].中国商论,2020(06):23-24.
- [35] 韦萍.浅析平衡计分卡在A公司销售部门绩效考核中的应用[J].中国商论,2020(06):156-157.
- [36] 刘莉.提升企业绩效考核管理水平的有效策略探究[J].中国市场,2020(07):93-94.
- [37] 崔宏亮.企业绩效管理存在的问题与对策探讨[J].财会学习,2020(07):193+195.
- [38] 王岚.关于高校后勤绩效考核体系的探讨[J].财会学习,2020(07):196+198.
- [39] 刘美红.事业单位人力资源管理中的绩效考核的探究[J].中外企业家,2020(07):113.
- [40] 王若卿.建筑工程项目中人力资源管理特性分析与研究[J].中国管理信息化,2020,23(05):121-124.
- [41] 房凯.企业绩效管理的现存问题及解决思路[J].企业改革与管理,2020(04):89-90.
- [42] 金悠.浅谈金融企业绩效管理存在的问题及对策[J].中国市场,2020(01):95-96.
- [43] 张嘉慧,杨宁霞.国有企业绩效管理研究[J].合作经济与科技,2020(02):124-125.
- [44] 王奔.浅谈电力企业绩效管理落实的有效策略[J].人力资源,2019(22):106.
- [45] 阳静.浅谈怎样做好企业绩效管理工作[J].中外企业家,2019(36):6-7.
- [46] 黄小露.绩效管理过程中的沟通及策略[J].现代商业,2019(32):142-144.
- [47] Robert S.Kaplan, David P.Norton.The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In New Business Environment[M]. China Renmin University Press.2013.
- [48] James N.Baron,David M.Kreps.Strategic Human Resources:Framework for General Managers[M].Tsinghua University Press.2011.
- [49] Henry Nyabuto Otiso. Strategic change management practices by insurance companies in Kenya: Case study of africa merchant assurance company. 2017, 5(9):229-254.
- [50] Kuo-Cheng Kuo,Qian Long Kweh,Irene Wei Kiong Ting,Noor Azlinna Azizan. Dynamic network performance evaluation of general insurance companies: an insight into risk management committee structure[J]. Total Quality Management & Business Excellence,2017,28(5-6).

- [51] Sandeep Kaur. Employees compensation and benefits management- a study on public sector insurance company in India. 2016, 5(1):1-13.

## 附 录

### 绩效管理调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！非常感谢您百忙之中参与调查，感谢您对某保险保险公司业务人员绩效的评价与意见。本次调查仅用于论文的研究与问题的分析。以下问题没有对错区别，请您根据自己的想法填写，请勿漏项。

再次感谢您的支持与配合，感谢！

#### 绩效管理调查问卷内容：

请说明您的基本情况：

Q1.您的年龄：\_\_\_\_\_

Q2.您的性别：\_\_\_\_\_

Q3.您的职务：\_\_\_\_\_

Q4.工作年限：\_\_\_\_\_

Q5.学历程度：\_\_\_\_\_

Q6.您觉得有必要实施绩效考核吗？（ ）

- A. 非常有必要
- B. 比较有必要
- C. 无所谓
- D. 没必要
- E. 完全没必要

Q7.您对公司过去一年的绩效管理制度的态度是？（ ）

- A.非常支持与赞同
- B.基本支持
- C.不确定
- D.不太赞同
- E.反对，走形式，毫无意义

Q8.您如何评价目前业务人员的绩效考核？（ ）

- A. 非常好
- B. 比较好

- C. 一般
- D. 比较差
- E. 非常差

Q9.您认为目前绩效管理体系对员工的激励效果如何？（ ）

- A. 非常好
- B. 有较好
- C. 不确定
- D. 比较差
- E. 非常差

Q10.您认为公司战略目标的实现与业务人员的绩效考核制度有相关性吗？  
（ ）

- A. 关系非常密切
- B. 关系比较密切
- C. 关系密切程度一般
- D. 不太密切
- E. 很不密切

Q11.您认为公司对业务人员的绩效考核要多久进行一次？（ ）

- A. 1 个月
- B. 1 个季度
- C. 半年
- D. 1 年
- E. 随时考核

Q12.在您看来，业务人员的绩效考核指标是否完善？（ ）

- A. 非常完善
- B. 比较完善
- C. 不确定
- D. 有待完善
- E. 没有指标

Q13.当您绩效管理提出不同意见或建议时，上级的态度是？（ ）

- A. 非常欢迎，积极采纳
- B. 偶尔有改善
- C. 不确定
- D. 无所谓，走过场
- E. 非常敏感，全力压制

Q14.过去一年中，您的上级曾和您进行过绩效考核的沟通吗？（ ）

- A. 经常沟通
- B. 偶尔沟通
- C. 无所谓
- D. 不沟通
- E. 上级认为我的绩效和他毫无关系

Q15.您个人对每个周期的绩效考核是否满意？（ ）

- A. 很满意
- B. 基本满意
- C. 不确定
- D. 不太满意
- E. 非常不满意

Q16.当绩效指标无法完成时，您该怎么办？（ ）

- A. 我会全力完成
- B. 我尽量完成
- C. 无所谓
- D. 不清楚
- E. 我没有绩效指标

Q17.面对每个周期进行的绩效考核，您的态度是？（ ）

- A. 有信心，能完成
- B. 信心不足
- C. 反正大家都完不成，无所谓
- D. 怎么努力也完不成，倍受打击
- E. 每次都扣钱，抗拒考核



Q18.您如何看待公司制定的绩效考核评价标准？（ ）

- A. 评价标准内容清晰，科学合理，测量的内容都是我工作上应该做的
- B. 基本清晰、具体，比较合理
- C. 不确定
- D. 评价标准内容比较模糊，笼统
- E. 评价标准不太合理

Q19.过去一年里，您的升迁与绩效考核结果有关吗？（ ）

- A. 非常有关
- B. 偶尔有关
- C. 不确定
- D. 没有关系
- E. 升迁，依靠关系

Q20.公司的绩效考核结果是否可以合理地反映员工实际工作中的绩效差异？  
（ ）

- A. 完全可以
- B. 基本可以
- C. 不确定
- D. 不太可以
- E. 完全不可以

Q21.您认为管理者在员工进行绩效评价时？（ ）

- A. 非常客观
- B. 比较客观
- C. 不确定
- D. 比较主观
- E. 非常主观

Q22.关于绩效考核结果的反馈，上级领导的做法是？（ ）

- A. 主动与我进行反馈
- B. 有时进行反馈
- C. 不确定
- D. 基本上不反馈

E. 完全不反馈

Q23. 您认为，作为绩效考核的实施人员，应该具备什么样的态度？（ ）可以多选

- A. 应该高度重视考核
- B. 清楚了解考核目的
- C. 不确定
- D. 尽量做到客观、公平、公正
- E. 行使考核的权利，尽量为单位多扣点钱

Q24. 您认为还有哪些方面需要进一步改善和提升公司的绩效管理？您认为是否还有其他重要问题疏漏的，或者您有哪些更好的改善建议？请说明。

---

---