

北京大学《EMBA人力资源管理案例教学》案例1 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8C\\_97\\_E4\\_BA\\_AC\\_E5\\_A4\\_A7\\_E5\\_c71\\_109556.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109556.htm)

《光明日报》1998年12月14日报道：（节选）赛特购物中心B2（该楼层主要经营家电、日用品等），过去考核员工是把他（她）的销售业绩、卫生环境、柜台陈列、帐册管理等方面的情况汇总在一块考评，根据综合考评的结果来发放奖金。这样就可能出现销售业绩单项突出的个别因素，最后综合评价分数不一定高，奖金不一定拿得多，严重影响了员工的积极性。1998年9月份起，中心推出了一套新的改革措施。具体地说，就是首先把总奖金的40%提出来，作为销售奖金，按销售业绩排序分档，第一名拿一档；第二名拿二档...；最后一名，如果是有客观原因（如生病、事假等）而排在最后一名，则可以按序拿最后一名的奖金，如果没有客观原因而排在最后一名，则不能按序拿最后一名的奖金，而是直落到底，拿收底奖金50元。其次再把总奖金的20%提出来，作为销售服务奖，按服务态度分档排序。再其次是拿出总奖金的5%作为领班奖，奖励领班分配的一些临时性的、不能进入业绩考核的工作。剩下的总奖金的35%才按过去的办法进行销售、卫生、陈列、帐册综合考评。不难看出，新方案与过去最大的不同是突出了员工的销售业绩，并把每个人的业绩摆在明处。来源

：www.examda.com 新措施实施后，确实极大地调动了员工销售的积极性，主动迎客热情服务。9、10月份销售额连续增长20%。同时也引出了负效应：一些员工争抢销售，在一定程度上影响了团结；如来了顾客，两人同时争着上去迎接介

绍情况；顾客要掏钱了，这个说是我先迎上去的，那个说是听了我的介绍他才买的。也有一些员工平时劳动态度好，只因为不善与顾客沟通表达而销售业绩不突出，被排在了末档上，感到很委屈；排在后面的员工觉得没面子，心理压力较大。【问题】1、你是怎样评价这项绩效考评改革措施的负面效应的？来源：[www.examda.com](http://www.examda.com)2、为了消除这些负面影响，你认为还有哪些工作需进一步落实。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)