

MBA经典案例-方正电脑公司的绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_159415.htm 1999年，方正电脑公司的第一套全面考核体系正式实施，至今已经发展到第三版了。第一套体系的贡献在于建立起绩效考核的观念；2000年第二套考核体系则提高了绩效指标与工作的相关性，进一步提高了考核的有效性；2001年，在公司规模扩大与业务细分的情况下，单一的绩效评估已不能满足公司的发展需要，绩效管理作为连接企业战略和成果的一个重要环节，随着公司的发展，第三套版本开始建立起来。方正电脑公司的绩效管理目的明确，首先是客观评价员工工作绩效，帮助员工提升自身工作水平，从而提升公司整体绩效。其次加强员工与管理人员就工作职责、工作期望、工作表现和未来发展方面持续的双向沟通。最后，给员工与其贡献相应的激励。在这个体系中，公司全体成员都扮演着重要的角色：高层管理者是倡导者和核心；人力资源部是体系构架者、宣传者与维护者；部门经理是设计者和执行者；员工则是参与者与反馈者。(1)在这个体系中，工作表现考核表列出了公司的核心价值观的五个指标，即严格认真、主动高效、客户意识、团队协作、学习总结。这张表是员工的行动纲要，它体现的主要是引导职能。公司希望每个员工将价值观融入到血液中，落实到行动中。(2)绩效计划考核表列出了季度主要工作项目、考核标准、权重及资源支持承诺。每个季度之初，员工依据本岗的《岗位说明书》、部门的工作目标，按照SMART的原则制定本季度个人的绩效计划。例如销售人员、产品经理主要通过销售收

入、客户的评价、库存、毛利等因素来评价\$研发人员主要通过项目的时效性及创造性来评价。绩效计划将作为本季度的工作指导和考核依据。考核由员工自评及员工上级评价分别进行，通过面谈交流并达成一致。这张表实际就是一张目标设定和评估表，它体现的是监督职能。(3)季度末以部门为单位将员工的考核结果进行排序，按照一定的比例分布归入7个等级。绩效评估结果直接影响员工的绩效工资。为了加强激励作用，不同性质的岗位，绩效工资比例大小不同，而且加大了不同的等级的业绩表现奖惩间的力度。绩效管理体系随着公司的发展也需要不断更新，我们要让管理者掌握绩效管理的理论并主动参与到绩效体系的设计中，能够从不同的业务角度和管理高度对绩效管理体系提出具有建设性的改进建议以保证企业目标的顺利达成。因此在积极推动现有绩效体系的同时，我们也积极寻求绩效体系的下一个完美版本

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