

人力资源经验分享:年度绩效如何考核 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276162.htm 客户退货引发的思考

我曾经在松下待过一段时间，发现他们在客户退货后的表现很值得我们反思。当时一名客户退货，总经理得知问题后将研发、制造、销售、采购、客服五个部门的经理召集到一块，要他们第二天作出一个回复。研发部门经理回去后会想，可能是研发产品时制造与设计有差距才导致产品出现问题；制造经理回去后会想，可能是制造时的操作上有误……每个部门的经理都首先对自己部门进行自我检查，找出可能出现的错误。结果第二天每个部门都能提交一份改进的方案，产品的性能也会越来越高，问题自然就减少了。而在有些企业，同样的事例同样的工作人员应对方法却不一样：在客户退货后，研发、制造、销售各部门的经理在知道问题出现后，都不约而同地认为一定是别的部门出错，关于如何解决问题的会议当然就得别的部门提议开，如果自己主动要求开会讨论问题所在不就是承认问题出在自己吗？每个部门经理都这样想，最后的结果当然是迟迟得不到结果，问题当然也得不到解决。这是中国人的传统思维使然。

混沌管理要不得 因为工作的需要，我喜欢经常去人才市场观察，并去研究一些问题。有一次我去人才市场，看到了一家顺德公司的招聘，一些人力资源部的主管对一位应聘的年轻人非常满意，在一场拉锯战谈好试用期的薪水后，应聘者开始跟主管讨论转正后的薪水问题。应聘者：我的试用期过后给我多少的薪酬待遇呢？主管：要看你的表现如何才能定。应聘者：如果我表现

得很好呢？主管：我们这里要求很严格，没有很好，所以不能把话说死，最多是只要比较好。应聘者：如果我表现得比较好，那我的薪水会是多少呢？主管：看情况。应聘者：大家都说我好，给我多少薪水？主管：不一定。为什么这位主管一直不能给这个年轻人一个明确的答复呢？就是因为公司没有一套完善的标准去界定薪酬待遇。

精彩问答：考虑差异化制定考核标准 问：绩效考核运作时常以目标为导向，但实施到个人身上时，地域等客观条件的差异会对其绩效考核结果造成很大的影响，这就使绩效考核存在不公平性，应该如何应对？胡八一：这是一个常见的问题。绩效考核是一个比例，而不是一个绝对的数值，因此对考核结果的评定标准也不能一概而论，因为显而易见的，在华南卖出100台电脑要比在西北卖出100台电脑容易得多，因为在华南的销售基数更大。对于这种情况，必须在制定评定标准时就因地制宜，这样才能保持绩效考核的公平性。

问：工作内容的不同也会导致工作人员在进行绩效考核时结果有差异，比如销售人员因其工作涉及与人交流的内容较多，理解能力比较高，打分会高一些；而行政人员则因为其工作内容条框限制较多，打分会低一些。这就造成了公司文化的不统一，为了尽量达到统一就会出现都把分打高的结果，这样的绩效考核就失效了，对此应该采取什么样的对策？ 胡八一：对考核数值结果的处理，无外乎两种：一是交叉打分法，另一种是尽量地将定性转移。我们在设计问卷的时候可以尽量将定性的打分项目转化成定量的，这样就不可能打人情分。比如说给一个食堂卫生方面打分，就可以从它打扫多少次，有没有灰尘等等具体的事项去设立打分项目。只要问卷问题细分，打分的随意性

就会降低，从绩效考核结果就应该能看出来员工的工作哪些做得好，哪些还有差距。从这也可以看出，绩效考核针对的是工作表现，而不是针对人。工资与绩效挂钩应适度问：基层员工工作绩效对公司效益影响似乎不大，那么他们的工资是否有必要和公司绩效挂钩？胡八一：每一个员工的工作或多或少，直接或间接都与公司的绩效有关，只是影响程度不同而已。所以这一情况就见仁见智，可以挂钩但是要注意适度，稍微过分都可能引起基层员工不满，因此如果挂钩一定要谨慎，特别要注意前期的导入。问：我们公司是一个贸易公司，因为有固定的货单来源所以工作没有压力，公司的氛围也特别和睦，这样却导致了公司的绩效考核失效，长期以来都无法发现存在的问题，这样的情况应该如何处理？胡八一：企业的发展是无止境的，你可以把公司的绩效提高，企业的绩效可以分解到岗位上，这样员工就有有压力了。如果企业的发展是计划性的，也可以从其它方面去提高，比如降低成本、服务的提高。绩效考核不能解决所有问题问：我们公司是酒店，因为服务行业的属性决定了员工没有假期，现在快到年底了，很多员工积极性都会下降，应该如何通过绩效考核来提高员工工作的积极性呢？胡八一：绩效考核不是解决员工工作积极性问题的灵丹妙药，做得好可以提高员工积极性，但也可能适得其反。所以要提高员工积极性不能完全寄希望于绩效考核。你这种假设情况本身就存在问题。大家都应该有过亲身体会，刚到一个新公司时自己的积极性都会很高，但过了一段时间后积极性就会下降，而且这还不仅仅是钱就能解决的问题。所以你们要做的是如何保持员工的积极性，不让它下降，这不是单单绩效考核就能解决的，需

要整个工作环节的统一。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