

管理寓言：绩效考核就是这么简单 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/457/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_AF\\_93\\_E8\\_c41\\_457890.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_AF_93_E8_c41_457890.htm) “开轩面场圃，把酒话桑麻……”在绩效考核的时节说起绩效考核的话题却远没那么轻松。但依然有话要说。我们不妨换个方式解读这个大话题，这是一种便捷的“换脑”方式。“猫捉老鼠”一个大家并不陌生的寓言故事。怎样给猫分鱼？猫在主人吩咐下到屋子里抓老鼠。它终于看到了一只老鼠，几个奔突来回，到底也没有抓到。后来老鼠一拐弯不见了。主人看到这种情景，讥笑道：“大的反而抓不住小的。”猫回答说：“你不知道我们两个的‘跑’是完全不同的吗？我仅仅是为了一顿饭而跑，而它却是为性命而跑啊！”这就是典型的绩效问题。正如一位大企业的老总问另一个大企业的老总：“为什么你们的促销员、业务员和区域销售经理都像疯子和狼一样的卖货，而我们的人员却总好像是老牛拉破车一样？”那位老总回答道：“那是因为你们的员工再怎么为你卖命工作，他最多只能得到一顿丰盛的饭；而我们的员工只要在为我拼命工作的话，他一辈子的饭都可以解决了，而且很丰盛。”薪酬设置前有黄金后有老虎 主人想，猫说得也对，得想个法子，让猫也为自己的生存而奋斗。于是，主人就多买了几只猫，并规定凡是能够抓到老鼠的，就可以得到5条小鱼，抓不到老鼠的就没有饭吃。刚开始，猫们很反感和不适应，但随着时间的推移，也渐渐适应了这种机制。这一招果然奏效，猫们纷纷努力去追捕老鼠，因为谁也不愿看见别人有鱼吃而自己并没有。因此，主人也轻松和安宁了许多，不再日夜睡不着觉

了。这种薪酬设置在营销系统中，被众多的企业拿来屡试不爽。浙江一带的中小型企业都是这样起步的。企业在一定期间免费提供产品，不提供其他条件，但谁能把产品卖了，谁就有重奖，同时，差价全部归个人。差价每卖一台就兑现一台，奖赏年终一并结算。这就是曾经被浙江企业普遍采用的销售承包制度。正是这种最原始的薪酬制度，使得浙江的产品卖到了全国，甚至是全世界，同时成就了遍布全国甚至全世界的浙江小老板和商人。所谓“重赏之下必有勇夫”，奖要奖到喜出望外，罚要罚得心惊肉跳。正是这种在市场经济不太成熟条件下的“黄金老虎薪酬制”，在某种程度上有效地促进了中国企业的成长。过了一段时间，问题又出现了，主人发现虽然每天猫们都能捕到五六只老鼠，但老鼠的个头却越来越小。原来有些善于观察的猫，发现大的老鼠跑得快、逃跑的经验非常丰富，而小老鼠逃跑速度相对比较慢、逃跑的经验少，所以小老鼠比大老鼠好抓多了。而主人对于猫们的奖赏是根据其抓到老鼠的数量来计算的。主人发现了蹊跷，决定改革奖惩办法，按照老鼠的重量来计算给猫的食物。这一招很快起到了的作用。这就是在销售上的按量提成和按额提成的典型应用。尤其是家电行业，企业总部对于分支机构，分公司经理对于业务经理，业务经理对于促销员，都曾经走过这种由量提成到按额提成的演变和转变。这两种提成制度在企业的不同阶段都曾经有效地提高过中层业务人员的工作积极性，也都有效地促进了企业的快速发展。没有完全的好坏之分，只有相对的适合之别。这是一种纵向的薪酬设置和绩效管理方式。当然，薪酬设置和绩效管理还必须进行横向对比，也就是说它必须融入到整体行业环境中，否则

，就会是“铁打的营盘流水的兵”，或者招不到人才，或者留不住人才。过了一段时间。主人发现邻居家的猫和自己的一样多，可抓到的老鼠却比自己多得多。他好奇地敲开了邻居家的门。邻居介绍说：“我的猫中有能力强的，也有能力差的。我让能力强的去帮助能力差的，让它们之间相互学习；另外，我将猫们编成几组，每一组猫分工配合，这样，抓到老鼠的数量就明显上升了。”主人觉得这样的方法非常好，就复制过来。可实行一段时间后，发现效果一点也不好，猫们根本就没有学习的积极性，每小组抓的老鼠数量反而没有以前单干时候多。可是问题出在哪里？主人决定和猫们开会讨论。猫们说：“抓老鼠已经很辛苦了，学习还要占用我们的时间，抓到的老鼠当然少了，但鱼还是按照以前的办法分，你让我们怎么愿意去学习呢？另外，分鱼时你知道我们是怎样分工合作的吗？我们常常为分鱼打架，还怎么合作？”

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)