

建立过程导向的销售绩效考核体系人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AB_8B_E8_BF_87_E7_c37_516778.htm 绩效考核，向来是众多企业深感头痛的环节。传统的绩效考核观念始终强调“结果”，其结果就是让整个企业充斥着短期行为，再好看的“数字”也只能使企业高兴一时，而无法推动企业获得持续成长。那么到底什么才是企业真正希望看到的“结果”？实际上，企业当前所追求的“结果”往往并不是企业最终希望看到的结果，而推动企业持续成长的“过程”才是真正的“结果”。我们的观点是：激励行为而非结果，通过正确的行为来构筑企业成长的过程，并由此产生良好的长期结果。

绩效考核的结果导向误区 企业在绩效考核上的结果导向主要体现在：财务数字，比如销售量、销售额、利润额、市场份额等指标，而对于如何达成这些数字则并不进行考核。那么，企业追求财务数字有错吗？没有错。问题不在于企业是否追求财务数字，而在于企业用什么样的态度来追求。所谓结果导向有三个含义：一是以财务数字为核心，二是追求短时间内的财务数字，三是对如何达到这些数字毫不关心。企业在绩效考核上的结果导向误区就是：对结果的认识表面化，对结果的态度短视化。

百考试题编辑 误区一：对结果的认识表面化。现在一提到结果，企业都会直接将其与销售有关的一系列财务数字联系起来，从而形成了“财务数字就是结果”的观念。这种认识把结果简单化了。一家企业会把销售额达到5亿元作为绩效考核的指标，这是一个明显的财务数字，是一个结果，但是对于新产品的推广、产品的铺货率、品牌的知

名度、冲流货次数的多少等指标，它们就不能作为结果被考核了吗？事实上，把这些指标纳入到结果考核中，将会对最终的财务数字结果产生极大的促进作用。由此可见，“结果”其实是综合性的概念，最终结果是“结果”，阶段性结果也是“结果”。目前在食品企业中实施的HACCP认证，其实就是一套非常好的阶段性结果考核体系，它在食品生产过程中通过对关键控制点有效的预防措施和监控手段，使危害因素降到最小程度，百考试题编辑从而确保产品的优异品质。如果不重视阶段性结果，企业就会丧失动态调整的机会，很多问题会被掩盖，成为危机爆发的“火药桶”。所以，企业在开展绩效考核时，一定要把阶段性结果和最终结果整合起来，对阶段性结果的考核实质上就是对过程的考核，就是对行为的激励。

误区二：对结果的态度短视化。很多企业在进行绩效考核时，往往只盯着当年的财务数字指标，要求销售人员竭尽全力完成，对于其他过程指标都可以不考虑，仿佛只要今天吃饱了饭，至于明天能不能吃饱饭，能不能吃上好菜，都可以先放在一边，到时候再说。可这种考核的结果却会造成一种“今朝有酒今朝醉”的局面，销售人员为了能完成指标，拿到可观的奖金，往往会“不择手段”，滥用返利、怂恿或默许经销商冲货、空头许诺、不切实际地压货等，最终产生市场秩序混乱、渠道库存积压、经销商和批发商一片怨言等严重的“后遗症”，使得企业失去了业绩持续成长的基础。企业看重财务数字指标是没有错的，但如果不顾未来的成长而透支市场的果实，只会给企业带来致命的打击，盲目追求当年财务数字而导致一夜间消失的企业实在是太多了。为什么要激励行为而非结果？我们可以试着问一下自己

：到底谁能决定最终结果？百考试题编辑影响最终结果的因素又有多少？事实上，我们真正能掌控的只能是自己的行为，只能是过程，至于最终结果如何，也只能“成事在天”了。因此，企业必须要跳出对“结果”的认识误区，从过程、从持续发展的角度来看待对结果的绩效考核。绩效考核的战略导向 绩效考核与企业的战略方向和规划密切相关，可以说，企业战略要得以正确有效地执行，必须通过绩效考核来加以引导，相反，如果绩效考核要发挥作用，就必须充分体现出战略规划的要求。具体而言，这种关联表现在政策导向和资源支持两个方面，如果未能将绩效考核与战略规划有效联系起来，将根本无法起到应有的效果。百考试题编辑 现在有不少企业习惯于这种做法：一方面，绩效考核的仅仅是财务指标，另一方面，又不断要求销售人员重视对市场基础工作的建设。这个时候企业老总就会发现自己处于一种很尴尬的境地，如果销售人员的业绩稍有下滑，便会遭到老总严厉的批评，而一旦销售人员忙于应付销售指标的压力，随之老总就会发现市场基础工作陷入放任状态。这种情况往往成为企业老总心中的一种痛。"#F8F8F8" 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