

典型绩效问题怎样给“猫”分“鱼” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_85_B8_E5_9E_8B_E7_BB_A9_E6_c41_66025.htm

主人带着猫去屋子里抓老鼠，猫终于看到了一只老鼠，一直追赶它，追了很久仍没抓到。后来老鼠一拐弯，不知道跑到什么地方去了。主人看到这种情景，讥笑猫道：“大的反而抓不住小的？”。猫回答说，“你不知道我们的两个的‘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。猫如此，人亦不例外。正如，同内一位大企业的老总，问美的老总，“为什么美的促销员、业务员和区域销售经理都像疯子和狼一样的卖货啊？而我们的人员却总好像是老牛拉破车一样？”。美的老总说，“那是因为你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美的为我拼命工作的话，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，猫也说得对。我要想抓到更多的老鼠，就得想个好办法，让猫也为自己的生存而奋斗。主人思前想后，觉得有必要引入竞争机制，在竞争中表现优秀的猫会得到非常丰盛的奖赏；同时，竞争中表现很不好的则没有奖赏。于是，主人就多买了几只猫，并规定凡是能够抓到老鼠的，就可以得到五条小鱼，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。这一招果然凑效，猫们纷纷努力去追捕老鼠，因为谁也不愿看见别人有鱼吃，自己没有吃的。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，却是被众多的企业拿来屡试不爽。尤其是针对销售系统中的区域经理、业务人员和促销人员。这是一种典型的论功行赏按劳取酬的薪酬设置制度，针对中小型企业在市场开发初期阶段，是一种相对比较合适的制度。记得浙江一带的中小型企业，在起步阶段，基本上都是采用的这种制度。企业在一定期间免费提供产品，不提供其它别的什么东西，但谁能把产品卖了，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，却把浙江的产品卖到了全国，甚至是全世界；也正是这种最原始的薪酬制度，成就遍布全国甚至全世界的浙江小老板和商人。俗话说，重赏之下，必有勇夫；奖要奖到喜出望外，罚要罚得心惊肉跳。这也是针对在市场经济条件不太成熟条件的“黄金老虎薪酬制”。在某种程度上，它有效地促进了市场经济的成熟，也促进中国企业的成长。然而，随着市场经济的发展，它不可避免地带上某种局恨性。绩效考核：狮子、羚羊和草原的生物链游戏过了一段时间，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，发现大的老鼠跑到快，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，不管老鼠的大小，那些观察细致的猫最先发现了这个窍门。主人对猫们说，“最近你们抓的老鼠越来越小了，为什么？”猫们说，“反正大小对奖赏又没有什么影响，为什么时候要去抓大呢？”主人决定改革奖惩办法，按照老鼠的重量来计算给

猫的食物。这样，改革后，猫们都尽量去抓大的老鼠。这一招好像起到了很好的作用。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中层给业务人员的工作积极性，也曾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。

比较内容	按量提成	按额提成
适用范围	产品线单一，品类少，价格相差不大；	产品线丰富，品类多，价格相差大；
适用阶段	企业创业期或市场开发期；	企业成长和成熟期或市场管理期；
利弊对比	计算方便，简单明了；有利于但不利于价格管理（控制零售价）；不利于成本管理；	计算不方便，也容易出错；但核算准确，有利于价格管理，也有利于本量利控制，也有利于品类管理；

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，或者流不住人才。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。主人很奇怪，就去问邻居。邻居介绍说，“我的猫中有能力强的，也有能力差的。我就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，回家后也决定让自己的猫互相学习，互相配合，并将猫编成几个小组。实行一段时间后，主人发现效果一点也不好，猫们根本就没有学习的积极性，每个小组

的老鼠的数量反而没有以前单干时候抓到多。是哪里出了问题呢？让猫们互相学习，提高抓老鼠的本领，这点肯定没有错；将猫们分成几组，分工配合，应该也没有错，因为主人的邻居就是这样做的呀。主人决定和猫们开会讨论，主人对猫们说，“我让你们互相学习，提高抓老鼠的技能，你们为什么不愿意学习呢？另外，为什么配合起来还不如单干的时候成绩好呢？”猫们说，“抓老鼠已经辛苦了，学习还要占据我们的时间，抓到老鼠的当然少了，但鱼还是按照以前的分配方法，你让我们怎么愿意去学习呢？另外，我们将我们编成几组，分鱼的时候却没有考虑到我们是怎样分工合作的，我们每个小组内经常为分鱼而打架，你让我们怎么合作？”主人觉得猫们说得也有道理，决定彻底改革分鱼的办法。不管猫们每天能否抓到老鼠，都给固定数量的鱼，抓到老鼠后，还有额外的奖励。但是仔细一想，还有很多问题，因为现在是按照小组来工作的，小组中有的猫负责追赶老鼠，有的负责包抄，有的负责外围巡逻，防止老鼠从包围圈中逃跑。每个小组应该按抓到的老鼠数量来分配，但小组内部如何分配呢？鱼的数量是永远不变，还是过一段时间调整一次？分工不同的猫得到的固定的鱼的数量是否一样呢？面临着一系列的问题，主人这回又可犯难了。故事中的主人，现在面临着正是目前我们许多企业都曾经碰到过或正在经历的绩效管理问题。

- 1、怎么样根据行业的薪资状况和水平制定企业的薪资体系？
- 2、如何结合企业的特点构建企业的学习型团队？
- 3、虚拟团队和项目经理制在企业中如何更好的发挥作用？
- 4、团队中的岗位责任制如何制定才会更好的发挥个人英雄主义同时又能有效的促进团队的发展？

只有从真正意义

上解决了上述问题，企业的绩效管理才不会流于形式或适得其反。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