

西北大学

---

硕士学位论文

---

爱心月嫂公司绩效考核体系设计研究

---

姓名：王瑾

---

申请学位级别：硕士

---

专业：工商管理

---

指导教师：任保平

---

20081208

题目：爱心月嫂公司绩效考核体系设计研究

专业：工商管理

学员姓名：王瑾

学员签名：王瑾

导师姓名：任保平

导师签名：任保平

摘要

绩效考核是企业人力资源管理的核心，对企业的持续发展有着重要意义。近年来随着人们生活水平的提高和市场需求的不断扩大，爱心月嫂公司快速发展，但公司现有绩效考核体系所显露出的问题已成为制约企业进一步发展的瓶颈。因此改进绩效考核体系已迫在眉睫。

本文从爱心月嫂公司发展的实际需要出发，综合运用绩效考核、激励理论、薪酬理论等相关理论和方法，研究和改进该公司的绩效考核体系。在研究内容上，首先对爱心月嫂公司现有绩效考核体系进行了深入的调查，全面系统地分析了企业的现状、存在的问题，指出了现有绩效考核工作中应解决的关键问题。然后，针对这些问题，提出了绩效考评体系改进方案和保障体系，明确了改进绩效考评体系的基本思路，建立了绩效指标体系，设计了可用于实际操作的绩效考评表、考核频率、考核模式、考核流程，考核申诉流程，考核结果反馈面谈等，并把绩效考评的结果应用于薪酬管理、员工晋升、培训等多个领域。同时，针对管理人员和月嫂的不同特点，采用分层、分类研究的方法，设计考核内容和指标，可有效解决现有绩效考核体系存在的问题。

本文的最终结果，不仅为该公司设计了一套科学合理的绩效考核体系，规范了该公司的绩效考核工作，还让该公司的管理者们从中获得了绩效管理的理念和方法，而且也使本人受益匪浅。

【关键词】 企业员工 人力资源 绩效考核

【研究类型】 应用研究

***Title: The research and design of performance assessment system of the lovely woman of care newborn's home service company***

***Specialty: Business and Industry Administration***

***Name: Wang Jin***

***Signature: Wang Jin***

***Tutor: Ren Baoping***

***Signature: Ren Bao-ping***

***Abstract***

The performance assessment is the core of human resource management of enterprise. It has important meaning to keep on the development of enterprise. In the last few years the lovely woman of care newborn's home service company developed quickly with market demanding of extend continuously, but the problem of company original performance assessment system had become the bottleneck that constraints enterprise development further. Therefore it is utmost urgency that the company should start to set up a set of science and reasonable performance assessment system.

According to the develop demanding of the lovely woman of care newborn's home service company, this thesis comprehensive apply to related theories and methods, for example achivement management encouragement theory, pay theory and so on. First of all, it investigated thorough this company original performance assessment system, analyzed present condition, existent problem of business enterprise systematically and completely and pointed problem that require to solve in the former assessment work. Secondly, in connection with these problem , it posed strategic that develop company's performance assessment system , explicated main reason that improve this system, designed assessment system table, assessment frequency, model, technological process and so on, and applied to many field. At the same time, according to

managements and staffs' different characteristic, it put forward a reasonable way that solve former assessment system's malpractice.

The papers' finally result, not only established a set of science and reasonable performance assessment system for this company, but also let the managers of this company acquired principle and method of performance assessment, and make myself to benefit.

**【Key Words】** *enterprise staff the human resource performance assessment*

**【Research Type】** *Applied Research*

## 西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时，本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名： 张莹 指导教师签名： 张莹

08年12月8日

08年12月8日

## 西北大学学位论文独创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，本论文不包含其它人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名： 张莹

08年12月8日

# 1 导论

本章的思路是提出选题的背景和意义，确定研究的内容和方法，并简要叙述研究的思路和框架。

## 1.1 选题的背景与意义

### 1.1.1 月嫂行业发展概况

随着信息技术的发展和知识经济的到来，人力资源已成为企业的重要资源，人力资源管理也成为企业管理中的核心问题。绩效考核是人力资源管理中的重要环节，它不仅是人力资源管理的工具，也是实施企业战略的工具。绩效考核的作用在于将战略目标转化为可衡量的指标然后层层分解并落到实处，使企业所有的行为、任务、业绩都能支撑企业战略，保证绩效同战略有机联系。

月嫂行业是一个新兴的朝阳行业，是家政服务行业的重要组成部分。家政是家庭中对有关各个家庭成员的各项事务进行科学认识、科学管理与实际操作，以利于家庭生活的安宁、舒适，确保家庭关系的和谐、亲密，以及家庭成员的全面发展。家庭事务是很具体、很实际的，人们的修养、认识、管理都要与日常行为结合起来才能表明其意图，实现其愿望。月嫂服务就是为满足其家庭成员的物质生活或精神生活而进行的一种社会性、便民性、服务性三位一体的有偿服务活动。近年来，月嫂服务随着社会需求的不断扩大，具有巨大的发展潜力。月嫂行业服务内容主要包括向产妇提供产褥期卫生，产后饮食营养调理，哺乳指导，产妇心理，产后体形恢复指导等护理；向新生儿提供科学喂养，洗澡抚触，婴幼儿早教、等护理。

我国对月嫂行业的需求层次不断提升。随着人们生活水平的提高，很多收入水平较高的城市家庭，有了小孩以后，不再满足于仅能作简单家务活的保姆，他们希望月嫂能提供产妇心理咨询、科学育儿、婴儿早教、营养调配，还要具备一定的外语水平。这就不仅对月嫂公司的管理和服务提出了更高的要求，也对月嫂行业从业人员的素质和技能提出了较高的要求。如何通过人力资源管理，进行科学有效的绩效考核，制定科学的薪酬和晋升机制，促进月嫂企业的科学化管理已迫在眉睫。

西安的月嫂行业发展虽然较之北京、上海还有一些滞后，但是面对巨大的市

场需求，也有一定的发展。目前，在市、区工商部门注册的月嫂公司有 30 多家，从业 2000 余人。随着雇用月嫂的家庭数量增加、雇用的时间日益延长，月嫂公司出现了月嫂短缺的供求矛盾。据调查，2007 年西安市出生婴儿 8 万余人，按 10% 雇佣月嫂的人数测算，需 8000 余名月嫂。但目前全市仅有 2000 余名月嫂，供需缺口达 3 倍多。

目前，我市月嫂公司管理模式主要有中介型和员工制两种。中介型的月嫂公司一般只是为月嫂和客户进行简单的登记建档，只有少数企业对月嫂进行简单的培训。月嫂公司提供洽谈的场所，月嫂和客户就服务项目、工资等内容当面洽谈，在自愿的基础上签订服务合同。月嫂公司作为中介方只是起到介绍的作用，向月嫂和客户收取一次性的介绍费，介绍后不再进行后续监督。员工制的月嫂公司，实行企业化的经营运作模式。月嫂作为公司正式员工，签订劳动合同，纳入公司的统一监督和管理，月嫂、客户、公司三方签订服务合同，明确三方的责任、权利、义务，月嫂公司向客户提供全过程的服务。这种方式有利于规范劳动力市场，可以使客户和月嫂都放心，月嫂权益也能得到一定的保障，岗前的培训和较为规范的操作也提高了服务质量<sup>[2]</sup>。

在月嫂行业迅猛发展的同时，越来越多的问题显露出来。从笔者调研的情况显示，一是月嫂公司多以中介型为主，总体上组织化程度低。整个行业仍然面临小、散、弱的局面，产业化发展有待进一步加快。二是市场供需矛盾突出，居民对月嫂服务的需求越来越多，且日益呈多样化。但由于月嫂服务企业小，缺乏有效的业务宣传，没有形成品牌影响，广大客户出于质量与安全的考虑往往无从选择，特别是一些个性化的服务需求，更是难以找到合适的企业，好多企业也难获取有效的需求信息。这种信息不对称导致居民找不到服务和不敢接受服务，而服务企业又不知道谁需要服务、需要什么服务，市场供需矛盾突出。三是服务质量不高。目前，月嫂行业从业人员是农村进城务工人员和城市下岗职工，文化素质普遍偏低，且大部分人在上岗前未受过专业培训，这使得部分月嫂服务质量较低，很多时候难以满足消费者的需求。由于专业知识的缺乏，服务过程中还存在一些安全隐患，出现过一些问题，使行业整体声誉受到影响。加之企业没有建立绩效考核机制，员工的服务质量与个人收入不挂钩，干好干坏一个样，这也是服务质量不高的一个原因。四是规范监督机制缺失。月嫂行业目前缺乏统一

的服务规范和监督体系，使月嫂行业成为消费者投诉的热点。一些企业缺乏诚信甚至涉嫌欺诈的违法犯罪行为，不仅严重侵害了消费者利益，也影响到整个月嫂服务行业的健康发展。五是月嫂行业的社会保障机制建设滞后，大部分月嫂没有相应的人身保险、劳动保障，不仅月嫂在服务中的意外伤害得不到医疗保障，而且还存在月嫂超时、超量劳动的现象，甚至发生月嫂受歧视、遭虐待的事件，使行业吸引就业的潜力大打折扣。

鉴于月嫂公司是新兴的行业，有较大的市场需求和广阔的发展前景，但企业自身存在的问题，影响企业的发展，这就是选题的背景。

### 1.1.2 选题的意义

#### a. 有利于应对国际、国内人才竞争的挑战

进入 21 世纪，国际形势已经和正在发生广泛而深刻的变化，经济全球化进程加快，科技进步日新月异，综合国力竞争和人才竞争日趋激烈<sup>[3]</sup>。世界各国为抢占经济和科技的制高点，一方面在世界范围内展开了激烈的人才争夺战，另一方面在国内大力实施人力资源开发战略。如何把人作为一种活的资源加以开发与利用，如何能真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务<sup>[4]</sup>。目前，企业已经意识到人力资源管理的重要性，并以此为基点开发自己的人力资源管理体系。员工绩效考核作为人力资源管理的重要组成部分，其目的在于充分调动员工的工作积极性，促进员工个人目标与公司整体目标的共同实现，最大限度地开发企业人力资源为企业战略服务。

#### b. 有利于促进民营企业的发展壮大

改革开放 30 年来，我国民营经济取得了长足发展。但是，我国有些民营企业人力资源管理状况仍令人堪忧。一项有关中国民营企业发展的调查数据显示：截至 2005 年，中国民营企业约有 800 万家，而平均寿命却仅为 3.5 年，其中经营年限在 10 年以上的仅占 10%，每年新成立的民营企业约 15 万家，与此同时，约有 10 万家企业倒闭。在人才流动方面，一般优秀企业的人才流动率应 15% 左右，而中国的民营企业的平均流动率却接近 50%，有的甚至高达 70%<sup>[5]</sup>。这些数据都证明，相当一部分民营企业对员工缺少凝聚力、感召力，员工对企业缺乏归属感、认同感。随着民营经济的不断发展壮大和市场经济体制的不断完善，传统企业的经营管理模式正受到越来越多的挑战与冲击。尤其民营企业在人力资源管



理方面的弊端像“肿瘤”一样严重制约了企业的发展，甚至致使企业无法做强、做大、做久。绩效考核多流于形式，与激励措施不配套也是民营企业人力资源管理方面存在的主要问题之一。

### **c. 有利于增加就业岗位，扩大就业渠道**

随着城乡居民收入的不断增加，人们消费观念的改变和生活水平的提高，对月嫂服务的需求越来越多。但目前月嫂公司和月嫂数量、服务水平仅能满足少部分客户的低水平的需求。通过对月嫂公司绩效考核的研究，建立企业绩效考核机制，可不断提高企业的经营管理水平和经济效益，增加就业岗位，扩大就业渠道，促进社会稳定。

本文所选取的爱心月嫂公司是一个典型的处于成长期的民营中小企业，在我国月嫂服务行业具有典型性和代表性。笔者期望能运用所学习到的绩效考核知识，对爱心月嫂公司的绩效考核现状进行认真的分析，结合该公司的性质和特点，通过建立绩效考核体系，促进该公司人力资源开发，提升员工绩效，推动企业战略目标的实现。同时，对其它民营中小企业改善绩效考核工作有所启发。

## **1.2 研究的内容和方法**

### **1.2.1 研究的内容**

本文的研究内容分六个部分，第一部分是导论，提出爱心月嫂公司绩效考核体系研究的背景，并绘出论文整体研究思路与框架。第二部分是绩效考核理论和研究综述，简述绩效考核的理论和研究的主要方法。第三部分对爱心月嫂公司绩效考核体系现状进行了基于问卷的调查与诊断，并给出解决的问题解决思路。第四部分是结合绩效考核理论，设计出爱心月嫂公司绩效考核体系的改进方案。第五部分是基于绩效考核体系的保障体系设计。第六部分是结论。

### **1.2.2 研究的方法**

#### **a. 调查研究方法**

采用访谈和问卷法调查分析现状。

#### **b. 定性分析与定量分析相结合的方法**

采用激励理论、人力资源管理与开发理论和方法，运用系统分析法、利益相关者分析法等。

#### **c. 系统方法**

企业员工绩效考核工作是一个由多种要素组合而成的有机联系系统，运用系统论的方法来研究企业员工绩效考核工作，尤其是在员工绩效考核体系改进方案构建过程中，更注重了绩效考核系统中各环节各要素的相互支持与相互促进。

#### d. 对比方法

在分析员工绩效考核采用方法的利与弊中，笔者主要运用对比进行分析各种方法的优势和局限性；在设计员工绩效考核体系再造方案中，同样是采用对比的方法，针对其原有绩效考核体系存在的缺陷和弊端，重新设计绩效考核体系的各大要素。

#### e. 分析归纳法

对于员工绩效考核现状、存在的问题及其成因部分的研究，笔者主要是采用了分析归纳的研究方法。

### 1.3 研究的思路和框架

#### 1.3.1 研究的思路

本文研究思路遵循问题导向型方针，从现实及理论背景提出应解决的问题，然后根据现有的理论研究成果，选择绩效考核体系改进设计研究为研究内容，在实证的基础上，提出爱心月嫂公司现有绩效考核体系、绩效考核中存在的问题以及对公司发展的制约和危害。运用绩效考核理论和方法，通过定量和定性分析，设计出适合企业人力资源现状、促进企业发展的绩效考核指标体系，并在一定范围内对该绩效考核体系设计进行验证和修改。

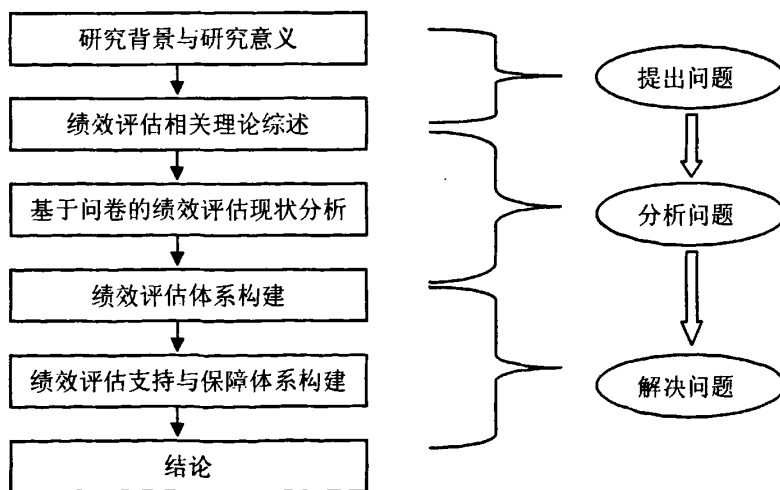


图 1-3 论文研究思路框架

### 1.3.2 论文结构框架

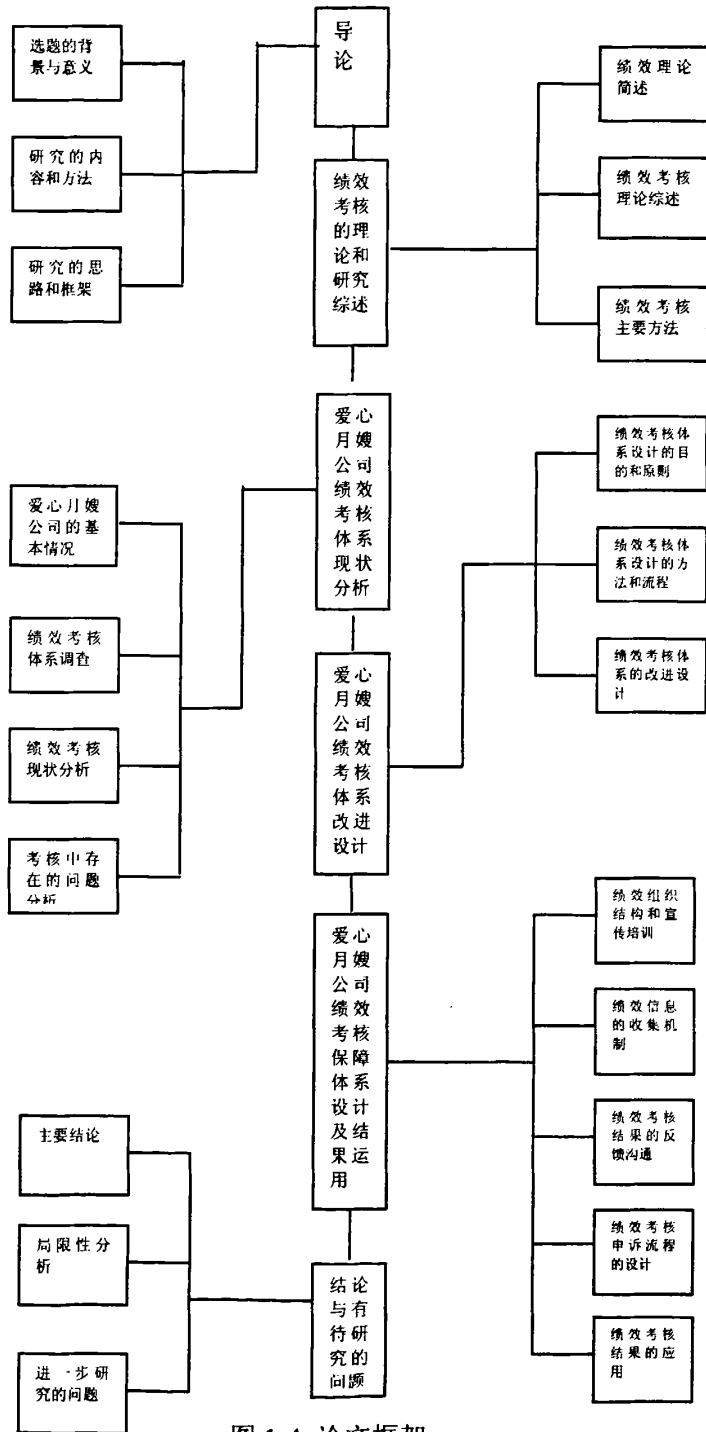


图 1-4 论文框架

## 2 绩效考核的理论综述

本章主要对绩效与绩效考核理论、绩效考核研究情况进行简述，并对绩效考核主要方法进行介绍。

### 2.1 绩效理论简述

#### 2.1.1 绩效的含义

目前，有关绩效理论有结果绩效论、行为绩效论和能力绩效论三种观点。

##### a. 结果绩效论。

“绩效是结果”的观点认为，绩效是工作所达到的结果，是工作成绩的记录。一般用来表示绩效结果的相关概念有：职责 (Accountabilities)，关键结果领域 (Key Result Areas)，结果 (Results)，责任、任务及事务 (Duties, Tasks and Activities)，目的 (Objectives)，目标 (Goals or Targets)，生产量 (Outputs)，关键成功因素 (Critical Success Factors)，等等。

“关注结果的绩效管理”是企业中用的最多的。当评价一个部门或员工的绩效水平时，主要是评价这个部门或员工预定业绩目标的完成情况。目前备受推崇的“以结果 (业绩) 为导向”的各种现代绩效评价模式，如 KPI、BSC、MBO 都具备这种鲜明的特点。

根据不同的标准，结果又可以分为财务结果和非财务结果，也可以分为长期结果、中期结果和短期结果 (如图 2—1 所示)。

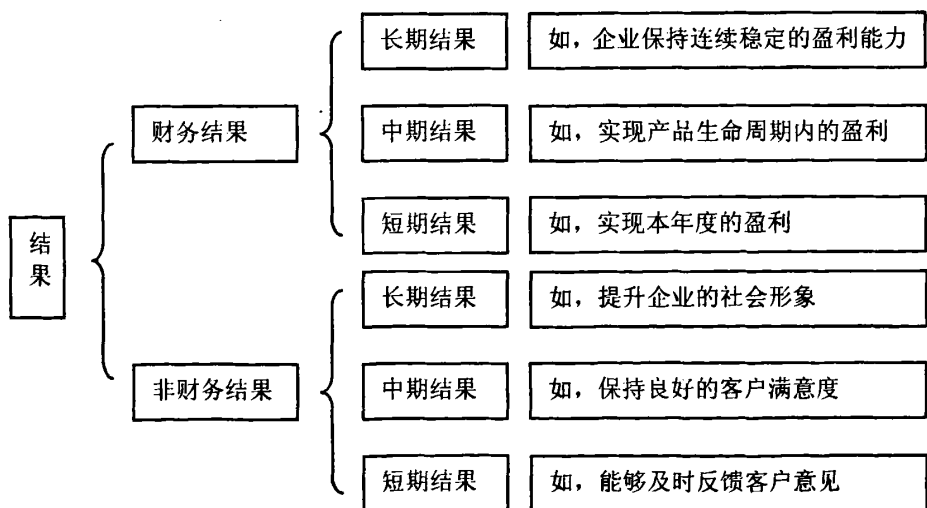


图 2-1 绩效结果的分类

一般而言，生产人员、销售人员和财务人员会比较关注财务结果，而知识型员工对非财务结果更加关注；股东对长期结果的关注要胜于对短期结果的追求，而员工对短期结果的追求更胜于对长期结果的关注。这也和企业的具体情况相关。

#### **b. 行为绩效论**

“绩效是行为”的观点认为，绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身。绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的。

很多企业（如服务行业）或员工（办公室的文员）的绩效无法用结果来衡量。对于这些员工或者企业，一种很好的方式是：如果他们能够按照企业制定的流程、行为标准以及倡导的行为方式去工作，那么就是满足了企业的要求，就可以带来特定的结果并最终推动量化结果的形成。这就是所谓的“行为绩效论”。

#### **c. 能力绩效论。**

“绩效是能力”的观点认为，绩效是员工的实际工作能力，同样按照规则办事，能力强的人可以收到更好的结果。

在实际应用中，对于劳动过程可见、工作结果易于考核的员工，比如可以实行计件管理的员工，只要控制他们的行为就可以了；而对于劳动过程不可见、工作结果难以考核的员工（主要是脑力劳动者），就应当对他们的价值观、能力和技能进行管理，通过记录他们的内在主动性，使其尽力工作。

可见，绩效的概念很广，它可以是一个结果，但当某些因素相对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素。表 2-1 针对不同的时期、不同的发展阶段、不同的对象，对几种绩效的主要定义适用情况进行了说明。

表 2-1 绩效定义适用情况对照表

绩效的含义	适用对象	适用的企业或阶段
1. 完成了工作任务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 体力劳动</li> <li>• 事务性或例行性工作的人员</li> </ul>	
2. 结果或产出	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高层管理者</li> <li>• 销售、售后服务等可量化工作性质的人员</li> </ul>	高速发展的成长型企业，强调快速反应，注重灵活，创新的企业
3. 行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基层员工</li> </ul>	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范、注重规划的企业
4. 结果+过程（行为/素质）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 普通适用各类人员</li> </ul>	
5. 做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 知识工作者，如研发人员</li> </ul>	

总而言之，只要有目标、有组织、有工作就必然存在绩效问题，可以说，绩效就是一切我们想要的东西。

### 2.1.2 绩效的性质

一般而言，绩效具有以下三个性质

#### a. 多因性

绩效的多因性，指的是一个员工绩效的好坏不是由单一因素决定的，而是受到主客观多种因素的影响。它既受到环境因素的影响，又受到工作特征因素的影响，也与组织的制度和机制有关，同时还会受到员工的工作动机、价值观的影响。

#### b. 多维性

绩效的多维性，指的是需要从多个角度和方面去对绩效进行分析和评价。比如，通常要考虑到员工的工作能力、工作态度和作业业绩三个方面。

#### c. 动态性

绩效的动态性，是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效有可能变好，而原来较好的绩效也可能变差。这就要求在评价一个人的绩效表现时要充分注意绩效的动态性，而不能用一成不变的思维来看待有关绩效问题。

### 2.1.3 影响绩效的因素

影响工作绩效的因素主要有四种，即员工的激励、技能、环境与机会，其中前两项属于员工自身的、主观性影响因素，后两项则是客观性影响因素。

可用公式表如下： $P=F(SOME)$

公式中P为绩效，S是技能，O是机会，M是激励，E是环境。此公式说明，绩效是技能、激励、机会与环境四变量的函数。

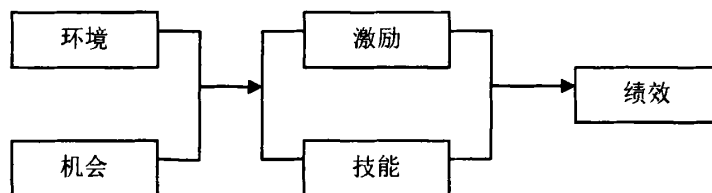


图 2-2 绩效影响因素模型

## 2.2 绩效考核的理论综述

### 2.2.1 绩效考核的含义

绩效考核是按照一定的标准,采用科学的方法,检查和评定组织员工对职务所规定的职责的履行程度,以确定其工作业绩的一种有效的管理办法。从内涵上讲绩效考核就是对人和事的评价。<sup>[6]</sup>

### 2.2.2 绩效考核理论

#### a. 绩效考核的基础理论

##### (1) 系统考核理论

系统考核理论是把考核对象看成一个系统,考核指标、考核权重、考核方法均应按系统最优的方法进行运行。系统论认为,世界上的万事万物,都构成了大大小小的系统,大系统由许多子系统组成。通过对系统之间和系统内部的分析,使得许多纷扰复杂的问题层次化、简单化,从而达到解决问题的目的。以系统论来分析绩效考核问题,对提高考核质量无疑是很有益处的。

##### (2) 硬考核与软考核相结合理论

在绩效考评过程中,对信息的收集和处理的两种方式有两种,即硬考核和软考核。硬考核是以统计数据为基础,把统计数据作为主要考核信息,建立考核数学模型,以数学手段,求得考核结果,并以数量表示出来。软考核也称专家考核。它是由考核者对系统的输出作出主观的分析,直接对考核对象进行打分或作出模

糊判断。软考核完全是利用考核者的知识和经验来作出判断和考核，容易受各种主观因素的影响。<sup>[17]</sup>所以，软考核经常由集体来进行，彼此相互补充，得到一个比较完善的结论。软考核还要求考核者是个专家，对所考核的对象所从事的工作相当内行，能够从大量感性经验资料和不完善的数据资料中看到事物的本质。在实际考核工作中，不会是单纯使用软考核或硬考核方式，而是将两种方法的长处加以综合应用，弥补各自不足。在数据比较充足的情况下，以硬考核为主，辅以软考核。在数据比较缺乏的情况下，以软考核为主，辅以硬考核。硬考核也有一个定性分析的过程，软考核中应用的模糊数学，也有定量的计算过程。建立指标的时候，尽量实行量化，收集相关的统计资料，提高考核结果的精度。应考虑考核对象的具体情况，将硬考核和软考核技术有效地结合起来使用。

## **b. 企业员工绩效考核理论**

### **(1) 员工绩效考核因果模型**

几十年来，对于绩效考核的影响因素，研究者从考核工具、考核目的、被考核者因素、考核者的信息加工过程、考核者的情感因素等各方面进行了深入探讨。随着研究的不断推进，相继出现了 Hunter 模型等有较大影响的绩效考核因果模型。

1983 年 Hunter 提出了一个包括一般心理能力、工作知识、任务熟练性和总体上级绩效评定结果的绩效考核因果模型。在该模型中，下级的一般心理能力主要是通过工作知识的获得来对任务熟练性产生影响，而其本身对任务熟练性只有较小的影响上级评定绩效，同时受工作知识和任务熟练性的影响，但工作知识的影响更大些，一般心理能力对上级评定绩效没有直接影响，它只通过对工作知识和任务熟练性的影响起作用。Schmidt 等人又在模型中增加了下级的职务经验变量。结果发现，职务经验对工作知识有很大的直接影响，并通过工作知识对任务熟练性产生更大的间接影响，职务经验对上级考核没有直接效应，它只是通过职务知识间接影响上级考核。Borman 等人于 1991 年在上述模型基础上增加了个变量，包括被考核者的成就导向、可靠性、获奖以及违规受罚情况，原有模型中的变量是对“能做什么”的认知测量，而新增变量是对“将做什么”的动机测量<sup>[18]</sup>。研究发现，被评人的成就导向和可靠性对上级考核只有较小的直接效应，它通过影响其它变量来间接影响上级考核，而任务熟练性和获奖受罚等对上级考核有直



接影响。在上述个模型的发展中不难看出，后一模型均继承了前有模型的基本框架，但又把绩效考核影响因素的范围逐渐扩大，由只关注认知因素，到关注经验、个体性格特征、考核者与被评者的人际关系等变量对绩效考核的影响<sup>[16]</sup>。

## (2) 考核者影响

群体考核与个体考核的差异以其对组织内部团队建设具有的重大意义而成为研究的焦点之一。学者通过实验发现个体对自己的绩效考核低于中等水平称为“消极绩效错觉”，<sup>[14]</sup>而对自己所在团体的绩效考核高于中等水平称为“积极绩效错觉”。这与“无论个体考核还是群体考核都不会出现积极绩效错觉”的研究结果相矛盾。学者对比了不同考核情景中群体考核和个体考核的差异，他们发现，相对于“面对面”的考核情景，电子装置考核情景中个体考核的准确性更低，而在“面对面”的情景中，群体考核中更容易产生考核偏见，由于在很大程度上受考核者对被考核者的喜好程度的影响。

尽管对绩效考核有效性的人为的影响不能够完全避免，在这一方面的研究是具有其积极意义的，但从绩效考核方法研究的角度，理想的情况是不同的考核者基于相同的依据，使用同样的绩效考核方法，考核结果是一致的。鉴于本文研究如何从绩效考核方法来改进和提高企业员工绩效考核结果的有效性，假设其它条件不变，在此不再赘述考核者影响的研究。

## 2.2.3 绩效考核研究

严格意义上的企业绩效考核产生于 20 世纪 30 年代以后。1939 年，美国的 Kesner 首先研究了美国经理人的报酬和绩效考核的关系。20 世纪 50 年代，莫迪里亚尼和米勒提出了 MM 资本结构理论，首次以严格、科学的方法研究资本结构与企业价值的关系，从财务角度对企业绩效提出了严谨的考核模型。在 20 世纪 80 年代前，基于投资者和债权人的利益，财务考核几乎是企业绩效考核的全部内容。20 世纪 80 年代企业绩效考核所用的技术主要有 Brown 创立的杜邦财务分析法和萨泰教授提出的层次分析法。20 世纪 80 年代后半期开始，随着国际经济一体化进程的加快和竞争剧烈程度的加深，企业内部管理者、政府、社会公众、雇员等都关心企业绩效。<sup>[15]</sup>理论界和实务界越来越认识到以企业会计信息为基础的财务考核的局限性主要在于企业会计指标的滞后性，将企业的竞争能力，与客户的关系等非财务考核纳入企业绩效的考核内容。美国的学者经过一项对欧洲和

北美 3000 多家公司的实证研究表明，无形因素特别是知识资产、创新和质量等是竞争成就获得的驱动力。将企业绩效的考核内容确定为财务、竞争、服务质量、革新、灵活性、资源利用等多方面。瑞士洛桑国际管理发展学院和世界经济论坛每年发表的《国际竞争力报告》关于国际竞争力的考核指标体系共分为四个项目即劳动生产率、劳动力成本、公司绩效和管理效率，在此基础上还可以进一步细分为多个指标。<sup>[9]</sup>

正是认识到了以往的企业绩效考核体系的缺陷，各国的研究人员开发了相当数量的整合绩效考核系统。如关键绩效指标法、平衡计分卡等，这些新的绩效考核体系虽然对传统的、基于财务指标的考核体系有了很大的改进，但仍存在着不同程度的缺陷，新的整合绩效考核系统还是作为监控企业经营的工具，而不是作为改善企业绩效的工具而被开发的。

## 2.3 绩效考核的主要方法

常见的绩效考核方法很多。按照是否为系统性方法可以分为系统性方法和非系统性方法。非系统的绩效考核技术有以业绩报告为基础的绩效考核、以员工比较为基础的绩效考核、关注员工行为及个性特征的绩效考核、以个人合约为基础的绩效考核、以特殊事件为基础的绩效考核、360 度考核等。系统的绩效考核方法有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡方法（BSC）。还可以按照别的标准分为考核量表法、行为锚定法、关键事件法、关联矩阵法、平衡计分卡法等<sup>[10]</sup>。上述方法的使用，近年来趋向于综合化、定量化。综合化的原因在于各种方法均有其长处，或者其本身只是绩效考核方法的某一环节或某一方面的较好技术。鉴于本文主要采用关键绩效指标法（KPI）来改进和提高企业员工绩效考核体系，在此不再详述其他绩效考核方法。

### 2.3.1 关键绩效指标

关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI），是绩效管理中一直要追踪和执行的考核方向，它反映了个体/公司最关键绩效贡献的考核依据和指标。KPI 是指标，不是目标，但是在指标明确的情况下，能够继续延伸出具体的目标或行为标准。

#### a. 关键绩效指标的定义

关键绩效指标是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性战

术目标，是宏观战略决策执行效果的检测指针。<sup>[19]</sup>

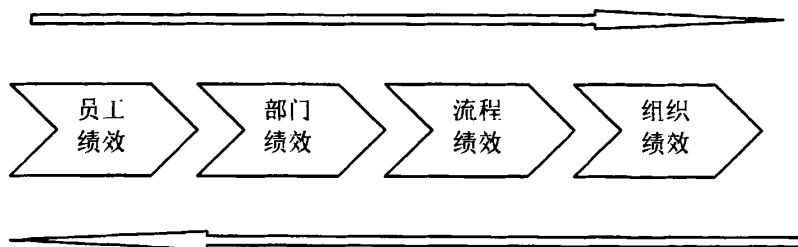


图 2-3 绩效目标的分解和实现过程

#### b. 关键绩效指标的特点

- (1) 基于对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而被修正；
- (2) 有效反映关键绩效驱动因素变化的衡量参数；
- (3) 对关键重点经营行动的反映，而不是对所有操作过程的反映；
- (4) 由高层领导沟通并被考核者认同的，在组织横向和纵向保持一致性。

#### c. 关键绩效指标的价值

- (1) 有力推动公司战略的执行，为绩效管理和上下级的交流沟通奠定客观基础；
- (2) 使高层领导清晰了解对公司价值最关键的经营操作的情况；
- (3) 使管理人员集中精力处理对业绩有最大驱动力的经营活动；
- (4) 使管理人员能及时诊断经营中的问题并采取行动。

### 2.3. 2KPI 设计的基本方法

目前常用的 KPI 设计方法是“鱼骨图”分析法，这种方法可以帮助我们在实际工作中抓住主要问题，解决主要矛盾。“鱼骨图”分析法的主要步骤：

首先，确定个人/部门业务重点。确定哪些因素与公司业务相互影响。

其次，确定业务标准。定义成功的关键要素，找出满足业务重点所需的策略手段。

最后，确定关键绩效指标，判断各项绩效标准是否能达到的实际要求。

依据公司级的 KPI 逐步分解到部门，再由部门逐步分解到各个职位，依次采用层层分解、互为支持的方法，确定各部门、各职位的关键绩效指标，并用定量或定性的指标确定下来。

### **2.3. 3KPI 指标体系建立的流程**

#### **a. 分解企业战略目标，分析并建立各个目标与主要业务流程的联系**

企业的总体目标在通常情况下均可以分解为几项主要的支持性子目标，而且这些支持性的更为具体的子目标本身需要企业的某些主要业务流程的支持才能在一定程度上达成。因此，在本环节上需要完成以下工作：

- (1) 企业高层确立公司的总体战略目标；
- (2) 由企业（中）高层将战略目标分解为主要的支持性子目标；
- (3) 在企业的主要业务流程与支持性子目标之间建立关联。

#### **b. 确定各支持性业务流程目标**

在确认对各战略子目标的支持性业务流程后，需要确认各业务流程在支持战略子目标达成的前提下流程本身的总目标，并进一步确认流程总目标在不同维度上的详细分解内容。

#### **c. 确认各业务流程与各职能部门的联系**

本环节通过矩阵的方式建立流程与工作职能之间的关联，从而在更微观的部门层面建立流程、职能与指标之间的关联，为企业总体战略目标和部门绩效指标建立联系。

#### **d. 部门级 KPI 的提取**

本环节中，要通过上述环节建立起来的流程重点、部门职责之间的联系中提取部门级的 KPI。

#### **e. 目标、流程、职能、职位的统一**

根据部门 KPI、业务流程以及确定的各职位职责，建立企业目标、流程、职能、职位的统一。

### 3 爱心月嫂公司绩效考核体系的现状分析

本章的思路是通过问卷调查与访谈相结合的实证分析研究方法,对爱心月嫂公司现有的绩效考核体系现状进行调研和分析,找出存在的问题,结合绩效考核理论与方法重新设计绩效考核体系。

#### 3.1 爱心月嫂公司的基本情况

爱心月嫂公司成立于1990年,前身是一家家政中介公司,1997年开始转入月嫂行业发展,并在2004年由中介型月嫂公司转变为员工制月嫂公司,实现了该公司发展历程上的重大突破。

爱心月嫂公司作为中介型公司时,只是为月嫂和客户进行简单的登记建档,对月嫂进行简单的培训。公司提供洽谈的场所,月嫂和客户就服务项目、工资等内容进行面议,在自愿的基础上签订书面服务合同(有的不签合同)。公司作为中介方只是起到介绍的作用,向月嫂和客户收取一次性的介绍费。

该公司在转变为员工制的月嫂服务公司后,引进企业化的经营运作模式,将月嫂作为公司正式员工,签订劳动合同,纳入公司的统一监督和管理。随着公司的成功转型,得到了较快地发展。由于公司的正规化经营,月嫂培训的正常化、持续化,在社会上树立了良好的公司形象,业务量不断提升。同时随着月嫂工作能力的不断提高,月嫂等级普遍较高,公司的利润在同行业当中名列前茅,公司规模也不断扩大,由2004年的56人,发展到现在的162人,业务部业由1个增加到3个,分布在城内、城东和高新区。

##### 3.1.1 爱心月嫂公司组织结构

爱心月嫂公司采取的是典型的直线职能制组织结构。公司下设3个业务部、1个人力资源部和1个财务部。爱心月嫂公司的组织结构参见图3-1。

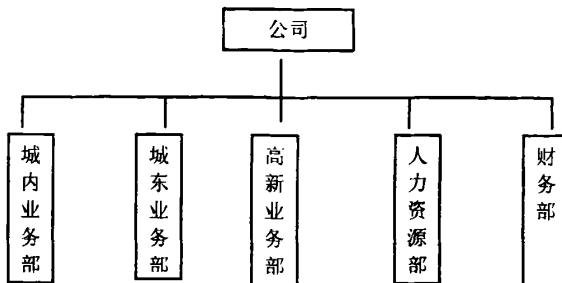


图 3-1 爱心月嫂公司组织结构图

### 3.1.2 爱心月嫂公司人力资源管理组织概况

爱心月嫂公司的人力资源管理归口人力资源部负责，配备经理 1 人，职员 2 人，承担公司员工的招聘、培训、晋升、绩效考核、激励、薪酬等工作。

### 3.1.3 爱心月嫂公司人力资源基本情况

公司目前共有员工 162 人，具有本科学历的有 2 人，占员工总数的 1.2%；具有大专学历的有 7 人，占员工总数的 4.3%，具有高中学历的有 86 人，占员工总数的 53.1%，具有初中学历的有 67 人，占员工总数的 41.4%。公司学历结构图见图 3-2。

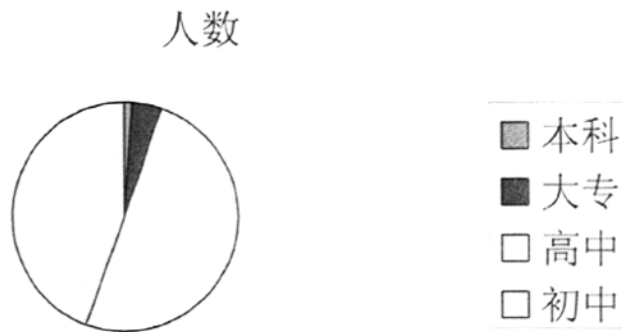


图 3-2 爱心月嫂公司员工学历结构图

其中，管理人员 10 人，具有本科学历的有 2 人，占管理人员总数的 20%；具有大专学历的有 5 人，占管理人员总数的 50%，具有高中学历的有 3 人，占管理人员总数的 30%。

### 3.1.4 爱心月嫂公司面临的机遇与挑战

目前，随着我国居民人均收入超过一千美元，社会分工进一步细化，我国月嫂服务业面临新的发展机遇，主要包括以下几个方面。一是居民收入的增加，为月嫂服务的市场需求提供了物质条件和消费能力，相当一部分居民已经有能力支付此类消费。二是我国逐渐成为中等收入国家后，居民消费结构发生变化，家庭服务社会化程度进一步提高。随着人们工作和生活节奏的普遍加快，为了提高工作效率和生活质量，有要求的家庭必然产生对月嫂服务的更多需求。三是我国家庭结构正在发生显著变化。家庭小型化等社会特点日益突出，家庭成员从事日常劳务工作的压力越来越大，人们依赖社会上专业的月嫂服务的需求也越来越大。四是企业多样化发展，专业化分工越来越明显，服务细分进一步突出，为月嫂服

务提供了发展空间<sup>[1]</sup>。

爱心月嫂公司在面临千载难逢发展机遇的同时，也面临严峻的挑战。一是爱心月嫂公司地处西安大城市，各类月嫂公司很多，加之月嫂公司之间员工替代性比较强，而且公司之间绩效考核工作直接影响本公司员工的流动方向。二是月嫂行业属服务性行业，技术含量较低，企业间竞争激烈。爱心月嫂公司要在市场上站稳脚跟并扩大市场份额，就要留住并吸引大量的高级和星级员工，这需要进一步建立和完善绩效考核机制。三是爱心月嫂公司只是做了一些简单的绩效考核工作，员工基本上是熬年头升级别。月嫂一般服务 6 个客户就可以由初级升为中级月嫂，中级月嫂连续服务 10 个以上客户就可升为高级月嫂，中级月嫂连续服务 20 个以上客户就可以升为星级月嫂。这与绩效管理在现代企业管理中的战略地位及其不相称。

### 3.2 爱心月嫂公司绩效考核体系调查

为了全面掌握爱心月嫂公司绩效考核体系的基本情况及存在的问题，采取问卷调查与访谈座谈相结合的方式进行广泛而深入的调查。

#### 3.2.1 问卷调查目的

本次调查的目的在于通过问卷的调查分析，了解员工对于绩效考核的总体看法，分析影响公司绩效考核的因素，找出现存的问题，指出改进的方向，为爱心月嫂公司设计更为有效的绩效考核体系提供支持。同时鉴于薪酬制度与绩效考核体系的紧密关系，且薪酬制度的公平与否直接影响员工对于绩效考核体系的满意度，笔者将薪酬制度列入调查内容。

#### 3.2.2 设计调查问卷的原则

在设计调查问卷时，笔者主要遵循以下原则。

第一、在设计问卷题目时，考虑整个调查的系统性和完整性。

第二、在衡量员工对某个因素满意度时，从不同角度设计问卷题目，全面衡量其对该因素的满意度。

第三、设计问卷题目考虑到便于调查结果的统计。

第四、考虑对被调查人的保密性。

第五、问卷的题目在 25 个— 30 个之间，时间控制在 10 分钟之内，否则会引引起被调查人的厌烦感。

第六、在设计问卷题目时，事先与公司领导和员工进行充分沟通，确定需要调查的重点。

### 3.2.3 调查问卷的设计

调查问卷表是根据赫兹伯格的双因素理论设计的，该理论指出，引起员工工作不满的因素有以下十种：A. 公司的政策与行政管理。B. 技术监督。C. 与上级的关系。D. 同事之间的关系。E. 与下级之间的关系。F. 工资。G. 安全。H. 个人生活。I 工作状况。J. 地位。能激发员工工作积极性，使员工产生工作满意感的因素有以下六种：A. 成就。B. 认可。C. 发展。D. 工作本身。E. 成长的可能。F. 责任。<sup>[21]</sup>笔者就引起员工工作满意或不满意的因素，结合爱心月嫂公司的特点和现状，根据公司绩效考核工作目标，同公司人力资源部管理人员共同制定了调查问卷表。

在公司选取 11 人（总经理 1 人，部门经理 5 人，人力资源部 1 人，财务部 1 人，其余 3 个业务部各 1 人）采取德尔菲法进行征求意见，随后多次修订，鉴于公司绩效考核同薪酬管理的密切关系，确定出最终的爱心月嫂公司绩效考核与薪酬现状调查问卷。

### 3.2.4 问卷调查情况

本次绩效调查问卷根据整群随机抽样的方法在全公司各部门发放，其中总经理、部门经理、人力资源部、财务部全部 10 人进行抽样调查；月嫂 152 人采取随即抽样的方法，共抽取样本 40 个，共发出问卷 50 份，回收 50 份。分别按照不同的部门进行统计。

表 3-1 爱心月嫂公司部门样本分布

部门	份数	百分比（ %）	累计百分比（ %）
总经理	1	2	2
部门经理	5	10	12
财务处	2	4	16
人力资源部	2	4	20
城内业务部	13	26	46
高新业务部	16	32	78
城东业务部	11	22	100



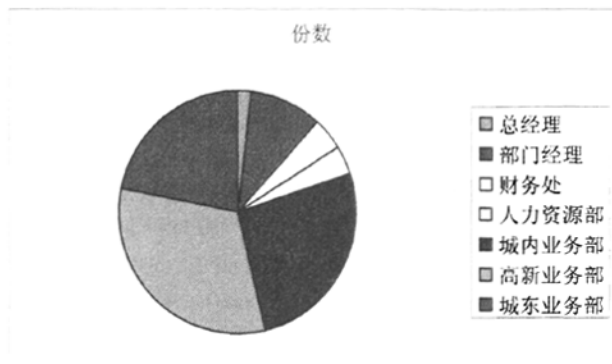


图 3-1 爱心月嫂公司部门样本分布结构图

### 3.2.5 访谈情况

访谈方式主要是两种，即集体座谈和个体访谈方式，对 3 个业务部，笔者分别采取集体座谈的方式，广泛听取她们对绩效考核的意见和看法；对 5 位经理和管理人员，笔者采取一对一的访谈，以求在更深的程度上了解他们对绩效考核体系的看法与改进需求。

## 3.3 爱心月嫂公司绩效考核现状的分析

### 3.3.1 公司绩效考核现状的总体分析

表 3-2 爱心月嫂公司整体绩效考核具体因素分析

	高		较高		一般		不高		低	
	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数
公司的整体绩效考核工作满意度	4	8%	7	14%	12	24%	18	36%	9	18%
对绩效考核的认可程度	12	24%	22	44%	7	14%	6	12%	3	6%

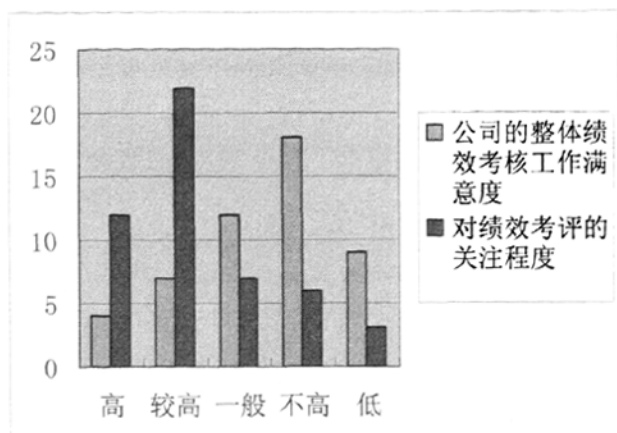


图 3—2 爱心月嫂公司整体绩效考核具体因素评价结构图

从表 3-2 和图 3—2 中，笔者通过员工对公司绩效考核的总体考核中，得出以下结论。

**a. 公司的绩效考核工作满意度较差**

在被调查员工中，对绩效考核满意和较满意的员工占 22%，对绩效考核较不满意和很不满意的员工占 54%。以上数据说明该公司绩效考核存在着严重的问题，员工对考核工作的满意度很低，意见很大，到了必须进行再造的时候。

**b. 员工对绩效考核工作很关注**

在被调查员工中，对绩效考核关注和较关注的员工占 68%，对绩效考核不关注的员工占 18%。这些数据说明该公司员工对绩效考核工作关注程度很高，给予了很高的期望，这些说明员工对进行绩效考核体系的再造具有较大需求。

**3.3.2 公司绩效考核指标的分析**

表 3-3 爱心月嫂公司绩效考核指标的评价分析

	高		较高		一般		不高		低	
	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数
公司员工参与绩效考核标准制定的程度	3	6%	4	8%	3	6%	21	42%	19	38%
公司绩效考核指标科学性程度	5	10%	7	14%	12	24%	12	24%	14	28%
公司绩效考核制度和指标明确的程度	6	12%	1	2%	3	6%	6	6%	34	68%

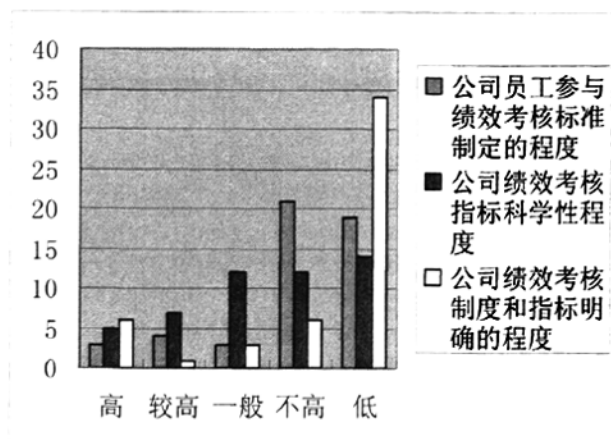


图 3—3 爱心月嫂公司绩效考核指标评价结构图

从表 3-3 和图 3—3 中，笔者通过员工对公司绩效考核指标的考核中，得出以下结论。

#### a. 公司员工参与绩效考核的程度较低

在被调查员工中，认为参与程度高的员工占 3%，认为参与程度较高的的员工占 4%，认为参与程度较不高的员工占 21%，认为参与程度很不高的员工占 19%。以上数据说明该公司在绩效考核指标的制定过程中，员工的参与性很低。这对于员工绩效考核的公平性和有效性是一个很大的障碍。

#### b. 员工对与绩效考核指标不认同、不理解

在被调查员工中，认为考核指标科学和较科学的员工只占 24%。认为考核指标明确和较明确的员工仅占 14%，以上数据说明该公司员工对绩效指标的设置不认可，认为不科学、不合理，指标设置不公开、不明确，宣传的力度不够，员工对绩效指标的设置不理解，考核指标理解模糊，公司的战略不能够得到有效执行。

### 3.3.3 公司绩效考核过程的分析

表 3-4 爱心月嫂公司绩效考核过程的评价分析

公司绩效考核的主要方式	任务完成情况		工作过程		工作态度		其它		
	频度	百分数	频度	百分数	频度	频度	百分数	频度	
	36	72%	14	28%	0		0		
公司有正式的考核结果的反馈过程	有		不清楚		无				
	频度	百分数	频度	百分数	频度	频度	百分数	频度	
	9	18%	20	40%	21		42%		
公司上级对员工的工作实际情况了解的程度	高		较高		一般		不高		低
	频度	百分数	频度	百分数	频度	频度	百分数	频度	百分数
	12	24%	7	14%	5	10%	12	24%	14
当员工对考核不满时,有正式的提出异议的程序可循	有		不清楚		无				
	频度	百分数	频度	频度	百分数	频度	百分数	频度	
	6	18%	23	46%	21		42%		

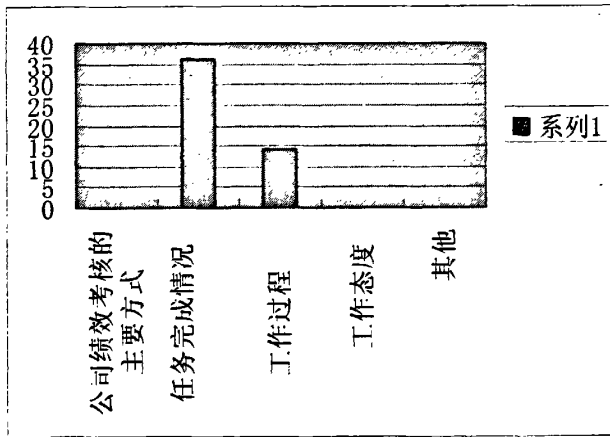


图 3-4 爱心月嫂公司绩效考核的主要方式评价结构图

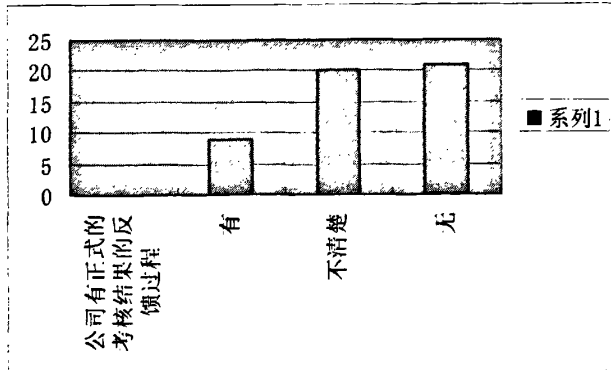


图 3-5 爱心月嫂公司绩效考核考核结果反馈评价结构图

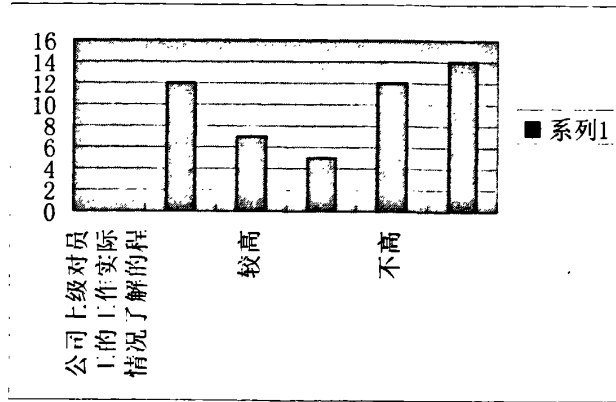


图 3—6 爱心月嫂公司上级对员工的工作实际情况了解的程度评价结构图

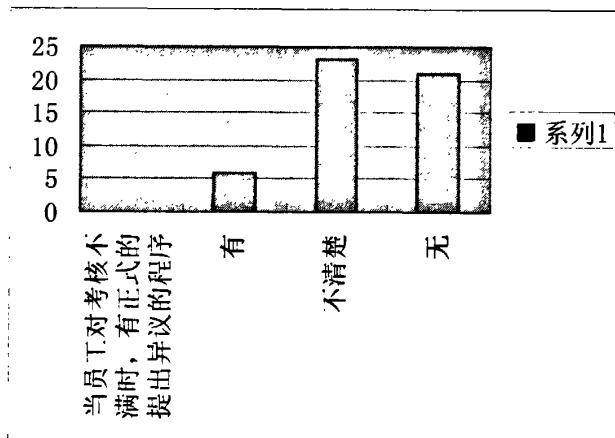


图 3—7 爱心月嫂公司员工对提出异议程序评价结构图

从表 3-4 中，笔者通过员工对公司绩效考核过程的评价中，得出以下结论。

**a. 公司对员工考核主要方式是工作结果**

在被调查员工中，选任务完成情况的员工占 72%，选工作过程的员工占 28%，无人选工作态度和其它。以上数据说明该公司绩效考核的主要方式是工作结果。根据笔者调查的情况，该公司对月嫂的考核基本上基于财务的管理模式。

**b. 公司绩效考核结果反馈不够**

在被调查员工中，认为有反馈的员工占 18%，认为不清楚是否反馈的员工占 40%，认为无反馈的员工占 42%。以上数据说明该公司绩效考核结果反馈不够。

对于考核结果的反馈有多种途径，但是制度化、正式的反馈途径对于绩效考核体系的自我完善非常重要，这直接影响到考核结果及过程的公平性。

**c. 上级对员工工作实际情况不够了解**

在被调查员工中，认为上级对员工工作实际情况了解的员工占 24%，上级对员工工作实际情况较为了解的员工占 14%。以上数据说明该公司考核中上级对员工工作的实际情况掌握的不太好。

**d. 员工对绩效考核不满，正式提出异议的程序不健全**

当员工对绩效考核程序和结果不满时，通过正式的途径提出异议，一方面可以缓解员工的不满情绪，另一方面可以为修改绩效考核制度与标准提供依据。在被调查员工中，认为有正式提出异议程序的员工占 18%，认为无正式提出异议程序的员工占 42%，认为不清楚的员工占 40%。显然，员工就绩效考核结果的发言权受到很大的压制，积极性得不到发挥，提出考核异议的正式途径有待进一步加强。

**3.3.4 公司绩效考核结果的分析**

表 3-5 爱心月嫂公司绩效考核结果的评价分析

	高		较高		一般		不高		低	
	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数	频度	百分数
公司对员工的实际工作效果进行绩效考核的程度	11	22%	5	10%	13	26%	22	44%	9	18%
公司的薪酬公平的程度	6	12%	14	28%	17	34%	8	16%	5	10%
对目前的待遇满意程度	5	10%	15	30%	14	28%	10	20%	6	12%
公司目前的福利政策完善程度	9	18%	18	36%	13	26%	7	14%	3	6%

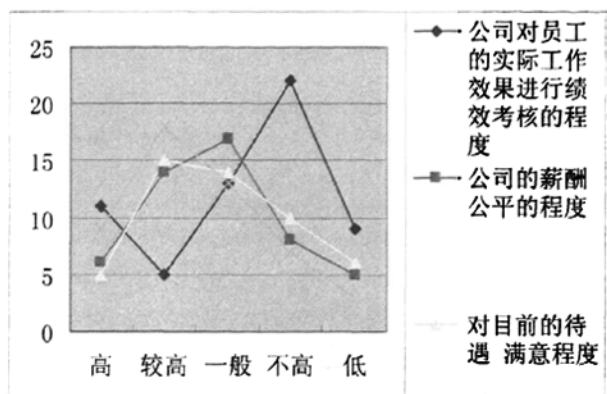


图 3—8 爱心月嫂公司绩效考核结果的评价结构图

从表 3-5 和图 3—8 中，笔者通过员工对公司绩效考核结果的考核中，得出以下结论。

#### a. 公司的考核结果得不到员工的认同

在被调查员工中，有 32% 的员工认为公司的绩效考核能够反映员工的实际工作效果，有 68% 的员工认为不能反映员工的实际工作效果，不能有效地衡量月嫂在客户家中的表现，使考核工作失去了自身的价值和意义。

#### b. 员工对目前公司的薪酬管理较为满意

在被调查员工中，认为薪酬制度公平和较公平的占 74%，对目前薪酬满意和比较满意的占 68%，认为公司目前的福利政策完善和较完善占 80%。由于该企业实行了员工制，企业运转正常，员工的薪酬和福利都得到了较好的保障，在西安市本行业中具有一定的竞争力，这也是企业规模不断扩大和能留住员工的一个重要原因。

#### c. 员工对能够得到培训非常看重

在发出的 50 份问卷中，有 47 人提出了具体的希望培训的内容，其中在月嫂中还有 2 人提出了公司培训开设外语课程。这说明公司员工对于培训越来越重视，需求越来越大，要求越来越高。

### 3.2.5 公司激励和个人发展的分析

员工对提高自身的工作能力非常重视。在被调查员工中，有 67% 的员工认为除薪酬外，最看重是提高自己能力的机会，有 53% 的员工认为目前最大的问题是缺少提高自己能力的机会。绩效考核的主要目的是了解员工的绩效状况，找出其

中的优势和不足，进而改进和提高绩效，因此培训开发成为绩效考核后的重要工作。同时，由于工作技能水平与员工的级别晋升直接相关，因此员工对于提高自身的工作能力越来越重视。

### 3.4 爱心月嫂公司绩效考核中存在的问题分析

通过问卷开放式问题和访谈、座谈的形式，共提出问题累计 60 条，经归纳梳理出问题 8 条（详见表 3-6）。

#### 3.4.1 存在主要问题

表 3-6 爱心月嫂公司绩效考核存在问题

序号	存在问题	出现频数
1	绩效考核的公平、公正、透明度不高	16
2	处罚多于奖励，奖励透明度不高	11
3	月嫂在客户家中的表现不能完全在绩效考核中得到体现	9
4	月嫂的薪酬绩效工资的比例偏低	7
5	绩效考核过程不完善	7
6	绩效考核制度不健全	4
7	未形成有力的绩效考核组织保证体系	3
8	经理及员工对绩效考核作用认识不够	3

笔者会同该公司人力资源部管理人员，对公司存在问题进行了梳理和分析，认为该公司在绩效考核的推进和实施方面遇到诸多困难，存在许多的问题，归纳来看，主要有以下几点。

##### a. 缺乏企业战略目标

绩效考核指标不是根据企业战略逐步分解而来的，而是为了考核而设定的固定值，即为了考核而考核，一般员工更不清楚公司的战略目标要求是什么，因此无法保证每个部门、员工的努力都能与公司战略目标要求相一致。

##### b. 绩效考核标准模糊化

企业的绩效考核标准模糊，表现为标准欠缺、标准走样、难以准确量化等。以欠缺的标准或不相关的标准来对被考核者进行考评，极易导致不全面、非客观公正的判断，模糊的绩效考核指标很难使被考核者对考核结果感到信服。

##### c. 员工对绩效考核体系的理解不统一



企业在制定和实施绩效考核体系时，不重视与员工进行及时、细致、有效的沟通，员工对绩效考核体系的管理思想和行为导向不清楚，各人仅凭各人想当然的了解看待该体系对自己的影响，常常产生各种曲解和敌意，并对所实施的绩效考核体系的科学性、实用性、有效性和客观公平性表现出强烈的怀疑，对体系的认识产生心理上和操作上的扭曲。

**d. 绩效考核程序不完善**

绩效考核程序不完善，有些环节通常不能如期进行或是简单应付，流于形式。如通常的绩效考核计划是在绩效考核快结束时才做出来；绩效反馈面谈往往是由人力资源部门拿着评分表与被考核者签字确认考核结果。

**e. 绩效考核组织保障体系未形成**

由于辅导和培训工作不到位，使得公司高层管理者及各中层管理人员对绩效考核没有正确的认识，简单的认为绩效考核只是人力资源部的工作，与他们无关，因此没有建立绩效考核机构，对其职责更是不理解。

**f. 对绩效考核结果的应用与处理方式不当**

绩效考核只停留在对员工的工作业绩进行一般性的总结上，不能准确全面地反映员工整个工作过程中的全面工作成果。没有在业绩总结的基础上，建立起与绩效考核工作相关的结果反馈、激励机制、薪酬制度及培训体系，即分析员工或工作的实际工作表现，实施客观的奖惩，为其发展提供培训，开发其潜能，最终达到企业的战略目标。

**g. 缺少员工考核申诉机制**

缺少员工考评申诉机制，员工在遭遇不公平、不公正待遇时没有一个申诉与解决问题的畅通渠道，员工的工作和人格往往得不到尊重，会使因考评结果的不公平伤害员工的利益。

**3.4.2 存在问题的原因分析**

**a. 公司管理层对绩效考核在思想上不够重视**

没有相应的组织结构，仅排人力资源部的一名员工负责这项工作。

**b. 实施主体角色错位**

公司内多数人甚至包括高层都认为绩效考核是人力资源部的事情，应有人力资源部来完成，高层只做一些原则性的指导。此外，员工的参与度也很低。

**c. 与员工的沟通不够**

公司在考核中，沟通不够。在考核初，人力资源部在设定考核指标时，与部门和员工沟通不够。在考核中，部门主管与员工沟通不够。在考核后，缺少考核的公平运用和考核申诉机制。

**d. 管理人员缺乏绩效考核理论和业务知识，无法制定出科学合理的绩效考核体系**

由于绩效考评体系的不完善、不健全，给该公司的进一步发展造成了很大的阻碍。公司想按照战略规划健康发展，首先要解决人力资源管理问题，解决问题的关键在于建立、健全绩效考核体系。通过对现有体系的分析研究，笔者结合公司实际情况，以绩效考核科学理论为指导重新设计了绩效考核体系。

## 4 爱心月嫂公司绩效考核体系改进设计

通过上述分析可以看出爱心月嫂公司原员工绩效考核工作存在着许多问题，绩效考核已失去其本来的意义，不能实现其自身作用，这也是限制公司绩效不能得到有效提高的一个重要原因。绩效考核用得恰当，能最大程度地激发员工的热情，挖掘员工的潜力，使其最大限度地为企业创造价值，持续促进企业的发展，但用之不慎，却会产生极大的隐患<sup>[22]</sup>。绩效考核作为现代企业管理实践与理论研究的难题之一，不存在绝对完善的考核模式<sup>[23]</sup>。所以，笔者认为只能采取循序渐进的方式，以争取员工绩效考核体系的逐步改进。首先明确对原考核体系进行改进时的思路和应注意遵循的基本原则，然后针对原体系所存在的问题去进行改进设计，最后在设计完成后可考虑先局部范围的实施，成熟后再全面推广，并可以在实施过程中不断完善。下面具体来研究改进原员工绩效考核体系的方案。

### 4.1 爱心月嫂公司绩效考核体系设计的目的和原则

#### 4.1.1 绩效考核设计的目的

爱心月嫂公司绩效考核体系设计有两个目的，一是提高整体绩效水平，考核应具有建设性，有利于个人的职业发展；二是对员工进行甄别与区分，使优秀员工脱颖而出，对大多数员工要求循序渐进，同时淘汰不适合的员工。即通过员工的工作业绩、工作态度、工作能力进行客观、公平的考核，并作为员工薪酬和晋升、培训、淘汰的依据，再通过对员工的绩效优劣给予明确合理的区分，保留、激励、发展绩效表现优良的员工，淘汰绩效表现差的员工<sup>[24]</sup>。同时通过绩效沟通与反馈使员工正确的认识自己的优缺点，及时对自己的发展方向进行修正，从而获得更多的发展机会和更大的发展业绩，进而提升公司的整体业绩。

#### 4.1.2 绩效考核设计的原则

有管理者认为“绩效是员工在某个时间范围所控制的与组织目标有关的行为和实现的结果”<sup>[15]</sup>，因此爱心月嫂公司绩效考核体系设计的原则为：

##### a. 客观原则

绩效考核应该根据明确规定的考核标准，针对客观的考核资料进行，尽量避免掺入主观和感情色彩。也就是说，首先要做到“用事实说话”，绩效考核的实施一定要建立在客观事实的基础上；其次要做到把绩效考核的实施情况与既定目标作比较，而不是人与人之间做比较。

#### **b. 明确化、公开化原则**

公司绩效考核标准、程序和责任都应当有明确的规定，而且应当在实施过程中遵守。同时，这些规定应当对全体员工公开。这样才能使员工对绩效考核产生信任感，对考核结果也能持理解、接受的态度。

#### **c. 客户导向原则**

爱心月嫂公司属于服务性行业，月嫂直接参与服务的全过程，向客户提供面对面、高接触服务。因而要采用客户导向原则，认真听取客户的评价并采纳。

#### **d. 差别原则**

绩效考核应当有明显的差别界限，对不同的考核结果在薪酬、晋升等方面应体现出明显的差别，使绩效考核具有激励性。

#### **e. 指标精炼原则**

从爱心月嫂公司性质出发，制定为产妇、新生儿服务、客户满意度等几个主要指标，使复杂的事情简单做，最简单的往往也是最本质的。

#### **f. 注重反馈原则**

注重反馈原则既反映在绩效目标制定过程中，也反映在绩效考核结束后。绩效标准和水平的制定应当通过上下级之间沟通、协商的方式来进行的，而在考核结束后，应当将考核结果，如考核得分、考核等级、考核评语等反馈给被考核者本人，进行面谈讨论，否则就起不到考核的教育作用。在反馈考核结果的同时，应当向被考核者就考核得分、考核等级以及考核评语等进行解释说明，肯定职员的成绩和进步，同时指出其不足之处，并提出今后努力方向的参考意见等。

### **4.2 爱心月嫂公司绩效考核体系设计的方法和流程**

#### **4.2.1 适用人员及分类**

##### **a. 适用人员**

公司绩效考核体系规程适用于所有正式员工，但不包括以下人员：公司总经理，试用期员工，考核期休假、停职时间逾考核周期的人员。

##### **b. 人员分类**

根据公司员工工作性质的特点不同，考核方法、考核主体、考核周期必然会比较显著的差异，本着公平和效率的原则，必须对各类员工进行分类，适用于各种不同的绩效考核方法，提高绩效考核的可信度和可操作性。

#### 4.2.2 确定绩效考核的实施者

##### a. 上级主管

上级主管通过回访一般能够了解被考核者的工作表现，他握有奖惩、晋升等手段，无此手段的考核便失去了权威。

##### b. 被考核者

被考核者本人实施考核就是自我鉴定，这使被考核者得以陈述对自身绩效的看法，而他们也是最了解自己工作情况的人。自我考核能令被考核者感到满意，抵制少，而且有利于工作改进。

##### c. 客户

月嫂对客户进行直接服务，客户是否得到满意的服务，客户最有发言权。客户的意见也有利于工作的改进。

#### 4.2.3 考核方法的选择

由于考虑到该企业是一家民营小企业，而且原考核体系中缺乏战略目标体系，笔者认为选用关键绩效指标体系（KPI）对该企业绩效考核体系进行再造，能够较好的解决该企业在绩效考核中存在的问题，比较适合该企业目前所处的发展阶段，具体分析如下。

作为公司战略的分解，KPI 的制定有利于落实公司战略目标和突出管理重点。

KPI 体系可以准确地传递市场压力，使工作聚焦、责任到位、成果明确。

在 KPI 的牵引下，阶段性地对员工的 KPI 输出进行考核和控制，可以使经理和员工对工作职责和关键绩效要求达成共识，个人目标、部门目标与企业目标之间保持高度一致，确保各类员工努力方向一致。

KPI 为绩效考核提供了透明、客观、可衡量的基础。

KPI 输出是绩效考核的基础和依据，并能定量和定性地对直接创造利润和间接创造利润的贡献作出考核，并为价值分配提供系统的框架。

#### 4.2.4 爱心月嫂公司绩效考核体系的工作流程

根据 KPI 体系的设计方法。围绕公司原有考核体系设计中存在的各种问题，在爱心月嫂公司 KPI 考核体系的应用流程设计中突出了公司绩效的考核目标，加强了各个层次的沟通，反复进行反馈和修改，力求在实现公司目标的前提下，得到员工的充分理解和支持，实现考核的人性化和针对性。

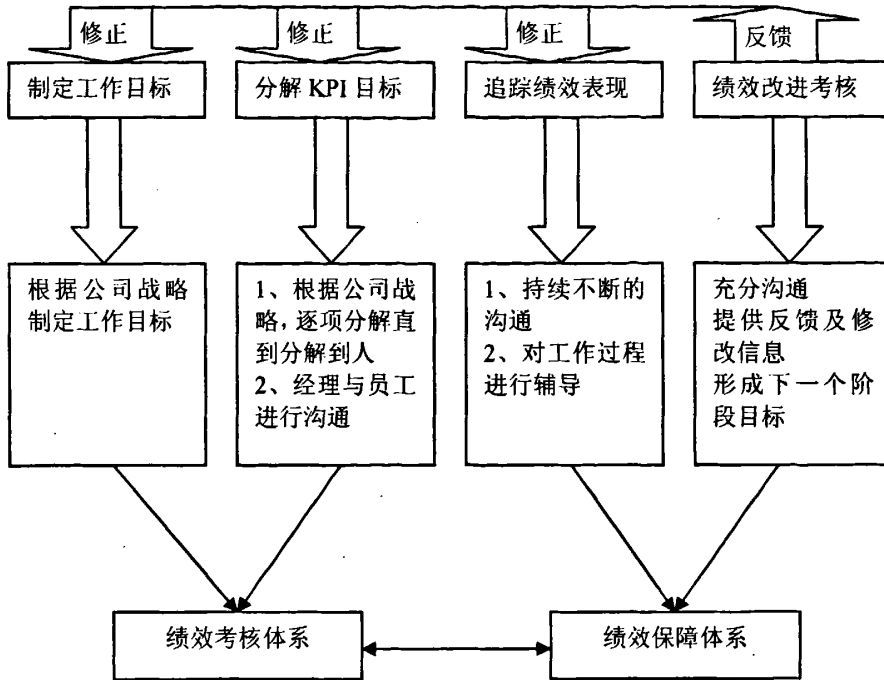


图 4-1 爱心月嫂公司 KPI 考核体系的工作流程

如图 4-1 所示，根据设计思路，在年初公司人力资源部根据公司战略和考核的目标，将公司战略进行分解，各部门经理根据公司的目标，根据本部门的 KPI 制定工作目标，目标也应根据 SMART 原则制定。根据各部门的目标和职位的 KPI，将目标落实到具体责任人，经理与目标执行的员工进行沟通，在目标上达成共识。在此基础上设计出考核考核设计体系。在目标执行的员工执行计划的过程中，部门经理对其表现进行持续追踪，与员工进行沟通、辅导，了解员工的工作方式、方法，指正执行过程中出现的偏差，以便朝着正确的目标方向发展。在进行绩效改进考核时，人力资源部、部门经理与员工围绕职位的业绩衡量指标以及完成情况进行充分地面对面的沟通。对此，笔者设计了考核保障体系。

#### 4.2.5 爱心月嫂公司绩效考核体系设计流程

根据以上设计原则以及考核体系的设计流程，对原员工绩效考核体系进行了改进设计，设计新框架如图 4-2 所示。其内容主要包括明确绩效目标、设计考核指标、设计考核指标参数、设计考核模式以及考核结果的确认、应用和反馈等方面，这是绩效考核新框架体系设计的关键内容。

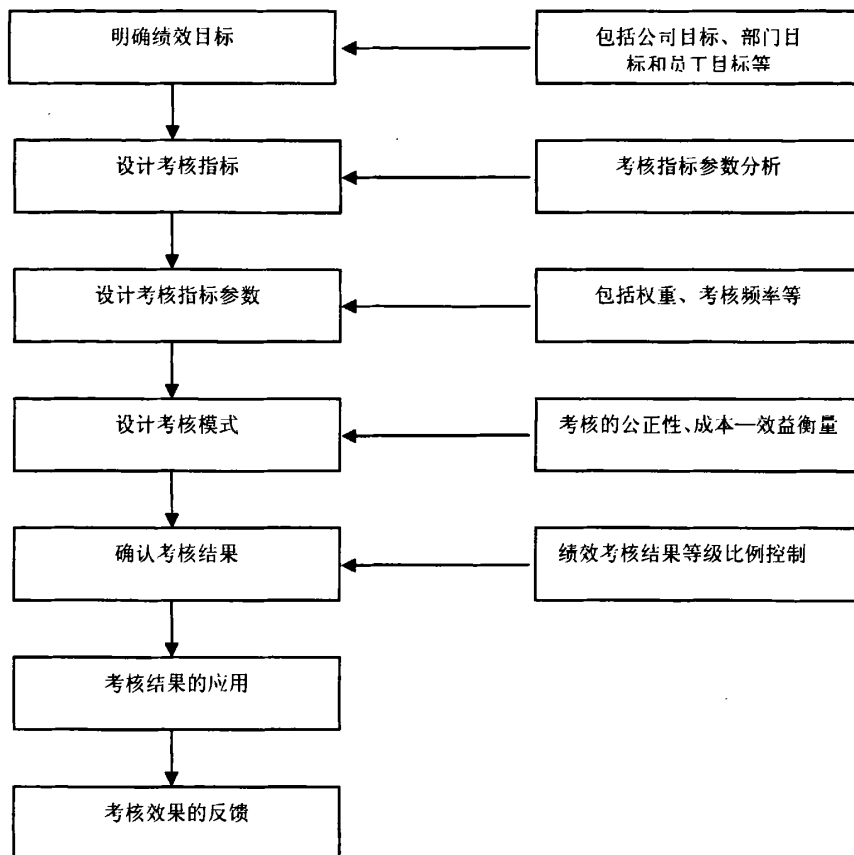


图 4-2 爱心月嫂公司 KPI 考核体系设计流程

### 4.3 爱心月嫂公司绩效考核体系的改进设计

#### 4.3.1 爱心月嫂公司绩效目标的设计和分解

##### a. 爱心月嫂公司绩效目标的设计原则

在设立绩效目标时，遵循以下五个原则：

(1) 战略导向原则。即依据决定的整体战略目标依次设立公司、部门、员工的绩效目标。

(2) SMART 原则(在后面的考核指标体系设计原则中有详细说明)。

(3) 挑战性原则。绩效目标必须是员工付出较大努力才能实现的，只有这样才能充分挖掘员工的潜力，使公司效益和员工个人能力得以进一步提高。

(4) 协商、承诺原则。绩效目标应该由员工和其主管经理协商后共同确定，以减少可能出现的扯皮现象，降低管理成本。

(5) 弹性原则。绩效目标应该是可以改变的，当外界条件发生重大变化时，或者在进行一个循环过程以后，应该允许对绩效原目标进行调整。

### b. 爱心月嫂公司绩效考核模型设计

对于爱心月嫂公司，企业的最终目标是为公司股东创造价值与承担的社会责任。在价值的创造过程中，企业的责任是有明确的目标和战略，并指导部门与员工实现未来的绩效目标；各层次员工的责任是明确自己的责任、目标，这些都应以绩效为基础，并与企业价值相联系。

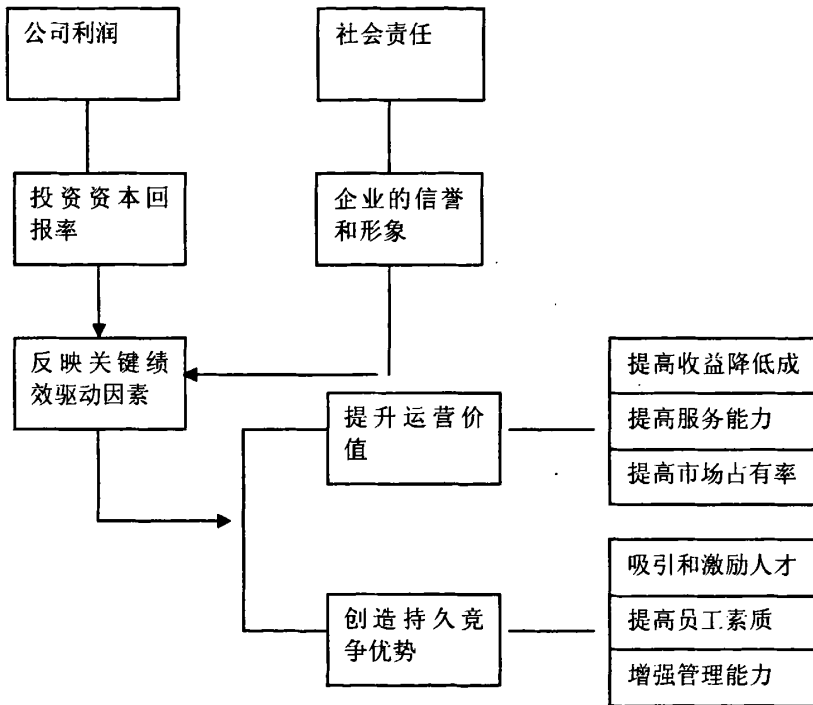


图 4-3 爱心月嫂公司关键绩考核模型

如图 4-3 所示，爱心月嫂公司的战略目标最终是增加股东价值，因此我们再设计时确定企业的战略目标是提高公司的利润，使投资资本的回报率最大化。同时，公司作为一个社会组织，无论是从公司的社会责任和义务出发，还是从公司的可持续发展的角度出发都需要公司建立良好的企业信誉和形象。然后从中我们针对公司的现状，提取反映关键绩效的驱动因素。



笔者在与企业的人力资源部共同分析后，采用鱼骨图法将企业战略分解细化为提高市场占有率、提高投资资本的回报率、提高服务能力、吸引和激励人才、提高员工素质、增强管理能力六个子目标。

c. 建立各子目标与主要业务流程的联系

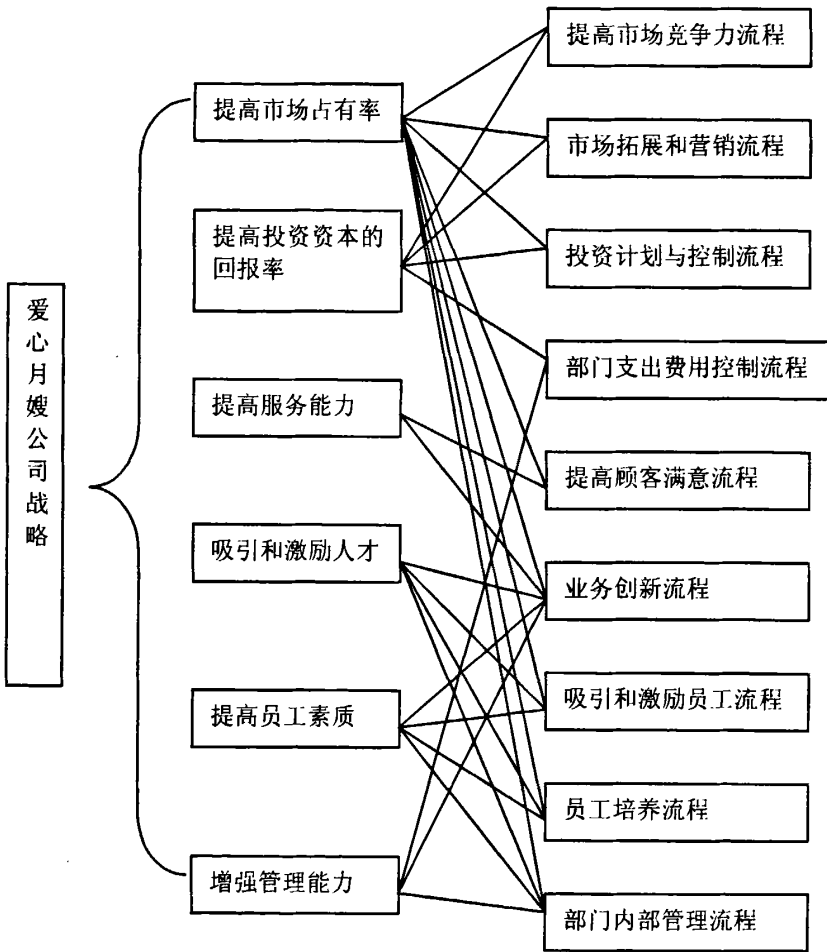


图 4-4 爱心月嫂公司战略目标与流程分解图

如图 4-4 所示，在确定了爱心月嫂公司各战略子目标后，为了使各子目标与部门业务、员工职责相衔接，我们将设计的公司的主要业务流程与支持性子目标值之间建立起了关联关系。9 个主要业务流程为提高市场竞争力流程、市场拓展和营销流程、投资计划与控制流程、部门支出费用控制流程、提高顾客满意流程、业务创新流程、吸引和激励员工流程、员工培养流程、部门内部管理流程。

d. 确认各支持性业务流程目标

在确认了各战略子目标的支持性业务流程后，笔者确认了各业务流程在支持战略目标达成的前提下流程本身的总目标，并进一步细化了流程总目标在不同维度的详细分解内容。

表 4-1 顾客满意流程总目标和分解表

流程总目标：快速满足 顾客对公司服务的要 求		公司目标要求（顾客满意流程）			
		对员工服务技 能的满意度	对员工服务质 量的满意度	员工出勤率	对公司服务 的满意率
		员工服务能力	员工服务质量	员工出勤情况	公司服务质量
顾客 要求	技能高	员工自身 的学习能力			加强对员工 的培养
	服务好		服务态度好 任务完成好		公司服务 态度好
	及时安排 出勤率高			员工出勤率高	公司按照顾客 需要及时安排 员工

如表 4-1 所示，我们以对顾客满意流程的设计为例，首先，结合公司的发展目标和工作实际，将流程总目标确定为快速满足顾客对公司服务的要求，并进一步将这个流程分解为对员工服务技能的满意度、对员工服务质量的满意度、员工出勤率、对公司服务的满意率四项内容。

#### e. 确认各业务流程与各部门的联系

笔者通过矩阵的方式建立流程与工作职能之间的关联，从而有效地在各部门建立流程、职能、指标之间的关联，为公司总体目标和部门绩效指标建立联系。

表 4-2 确认顾客满意流程与各部门的联系表

流程：顾客满意	各职能部门在流程中所承担的角色		
	人力资源部	财务部	3 个业务部
对员工服务技能的满意度	培训员工		培养员工
对员工服务质量的满意度	考核员工		服务顾客
员工出勤情况	考核员工		考核员工
对公司服务的满意率	考核部门		加强管理

如表 4-2 所示，我们以对顾客满意流程与各部门的联系为例。在该项流程的四项内容中，人力资源部和 3 个业务部都根据自己部门的职责，负有一定的工作任务，与该流程建立起一定的工作联系。而财务部与该流程没有直接的工作联系，因此，在考核财务部员工工作时，不再考虑这个流程内容。

## f. 部门级 KPI 的提取

在本环节中，笔者通过上述环节建立起来的流程重点、部门之间的联系中提取部门级 KPI。如表 4-3 所示，我们以业务部为例，根据企业的各战略子目标的支持性业务流程，提取了业务部的 KPI 指标。

表 4-3 业务部 KPI 指标的提取表

与业务部有联系的各战略子目标的支持性业务流程	与业务部有联系的各流程总目标分解内容	业务部部门 KPI 的提取
提高市场竞争力流程	在市场中的形象	对公司形象和业务的宣传
		对公司形象地树立
	在市场中的领先程度	企业规模 员工技能的领先程度
市场拓展和营销流程	目标市场的占有率	目标市场的占有率
	目标市场占有的增长率	目标市场占有的增长率
	营业收入	部门营业收入
		人均营业收入
	营业收入的增长率	部门营业收入的增长率 人均营业收入的增长率
投资计划与控制流程	投资计划的资金回收率	投资计划的资金回收率
	投资计划的资金回收周期	投资计划的资金回收周期
部门支出费用控制流程	部门支出费用控制	房租支出的费用控制
		宣传费用的控制
		办公费用的控制
提高顾客满意流程	对员工服务技能的满意度	对员工服务技能的满意度
	对员工服务质量的满意度	对员工服务质量的满意度
	员工出勤情况	员工出勤情况
	对公司服务的满意率	对部门工作的满意率
业务创新流程	部门管理业务的创新	部门管理业务的创新
	员工陪护技能的创新	员工陪护技能的创新
员工培养流程	对员工工作技能的培养	对员工工作技能的培养
	对员工发展的培养	对员工发展的培养
部门内部管理流程	经营计划的完成率	经营计划的完成率
	工作计划完成进度	工作计划完成进度
	部门人力资源管理	部门人力资源管理

### 4.3.2 爱心月嫂公司绩效考核指标设计

#### a. 考核指标设计原则

考核指标体系设计须遵循如下几条原则：

##### (1) 全面客观原则

考核指标体系在基本概念和逻辑结构上应该严谨、合理，要能全面客观反映被考核者的主要工作，抓住考核对象的实质，具有针对性。

##### (2) SMART 原则

SMART 原则要求设计的绩效考核指标具备这样几个特点：明确((Specific)，即绩效考核指标的描述要具体明确。可衡量(Measurable)，绩效考核指标是可以衡量或考核的，同时，考核的数据或者信息是可以获得的。可实现(Attainable)，绩效目标在付出适当努力的情况下是可以实现。相关(Relative)绩效考核指标必须是与被考核人的具体工作密切相关的。限时(Time-sensitive)，绩效考核有明确的考核期间，被考核人必须在规定的期限内完成相应的绩效目标。

### (3) 成本—效益原则

成本—效益原则要求绩效考核指标要简化，考核数据要容易获取，以较少的指标较全面系统地反映考核对象的内容，使考核指标体系达到总体最优或满意。

#### b. 分层分岗设计考核指标体系

爱心月嫂公司绩效考核的考核对象是公司中各个层次、各种岗位的员工的工作成果，由于员工所处的层级不同、岗位不同，考核的内容和考核要求的侧重点也应当有所区别。根据 SMART 原则，爱心月嫂公司绩效考核指标体系采用分层分岗的设计方法。

#### c. 绩效考核指标要素的设计

##### (1) 管理人员绩效考核指标要素的设计

首先，根据公司的战略目标，确定了部门的关键绩效指标，在对爱心月嫂公司 5 位经理的绩效考核指标体系的设计中，根据部门 KPI 的相关内容，提取部门经理的关键绩效指标，全方位地对其工作业绩做出考核。

我们以爱心月嫂公司业务部经理的考核指标要素的设计为例。结合部门 KPI 指标和经理岗位的工作特点，我们确定了该岗位的 KPI 指标要素如表 4-4 所示。

表 4-4 业务部经理岗位绩效考核指标要素的提取

业务部部门 KPI 指标	业务部经理 KPI 指标要素的提取
对公司形象和业务的宣传	宣传公司形象和业务
对公司形象的树立	树立公司形象
企业规模	部门规模的增长率
员工技能的领先程度	员工技能的领先程度
目标市场的占有率	目标市场的占有率
目标市场占有的增长率	目标市场占有的增长率
部门营业收入	部门营业收入
人均营业收入	人均营业收入
部门营业收入的增长率	部门营业收入的增长率
人均营业收入的增长率	人均营业收入的增长率
投资计划的资金回收率	投资计划的资金回收率
投资计划的资金回收周期	投资计划的资金回收周期
房租支出的费用控制	房租支出的费用控制
宣传费用的控制	宣传费用的控制
办公费用的控制	办公费用的控制
对员工服务技能的满意度	对员工服务技能的满意度
对员工服务质量的满意度	对员工服务质量的满意度
员工出勤情况	员工出勤情况
对部门工作的满意率	对部门工作的满意率
部门管理业务的创新	部门管理业务的创新
员工陪护技能的创新	员工陪护技能的创新
对员工工作技能的培养	对员工工作技能的培养
对员工发展的培养	对员工发展的培养
经营计划的完成率	经营计划的完成率
工作计划完成进度	工作计划完成进度
部门人力资源管理	部门人力资源管理

## (2) 基层员工绩效考核指标设计

爱心月嫂公司是一家月嫂服务类企业，普通员工要与客户直接接触，他们不仅要遵守公司的规章制度、岗位职责，更要通过不断的学习与成长来提高自身的服务技能和增加客户的满意度。根据部门的关键绩效指标，针对原考核体系中月嫂在顾客家中的表现不能够完全能在绩效考核中得到体现、员工不重视培训等问

题，设计普通员工的考核指标时，笔者选取了相关方面的指标。同时，公司是以营利为目的民营企业，如果对基层员工的考核完全脱离本部门的经营效益也是不合理的，笔者不仅考核行为，还使其考核指标与本人的经营效益按合理的比例挂钩，只有这样才能将基层员工的个人目标统一到组织目标上来。我们以爱心月嫂公司业务部员工的考核指标要素的设计为例。结合部门 KPI 指标和员工岗位的工作特点，我们确定了该岗位的 KPI 指标要素如表 4-5 所示。

表 4-5 业务部员工岗位绩效考核指标要素的提取

业务部部门 KPI 指标	业务部员工 KPI 指标要素的提取
对公司形象的树立	树立个人形象
人均营业收入	个人营业额
部门营业收入的增长率	个人营业额的增长率
对员工服务技能的满意度	对员工服务技能的满意度
对员工服务质量的满意度	对员工服务质量的满意度
员工出勤情况	员工出勤情况
员工技能的创新	员工技能的创新
对员工工作技能的培养	员工工作技能的培训
对员工发展的培养	员工的自我培养
工作计划完成进度	工作计划完成进度

#### d. 绩效考核指标标准设计

为了解决原考核体系中，员工对绩效考核标准模糊和绩效考核体系的理解不统一的问题，我们对考核标准的设计格外重视，力求科学、规范、实用。在绩效目标考核标准的制定时，笔者认为目标应该是富有挑战性的，但同时也必须是现实的和可以实现的。绩效指标的考核标准通常可以从数量、质量、成本和时间四个角度加以考虑，经营标准的确定应尽可能的量化，不能量化的指标则应当细化。例如：爱心月嫂公司的绩效考核标准，一些岗位没有相应地设定判断绩效目标完成程度细化的评分标准，考核人不好操作，需要对其指标完成标准进行重新设计。只有这样，才能使考核标准进一步量化、细化，考核人能更好地把握评分标准，同时，也使得被考核者对于所考核的内容具有相当的控制能力，从而使得考核更加公平公正。在指标标准的设计时，笔者与人力资源部和各部门经理进行了反复的协商，查阅了以往各项指标的实施和完成情况，制定相应标准。

例如，以爱心月嫂公司业务部经理和员工的考核要素为例，根据实际的业务特点，我们为其设计如下的考核标准。如表 4-6 和 4-7 所示。其中，6 大医院是指我市

产妇入住最多的6家医院，也是该公司业务的主要覆盖范围，它们是西京医院、省妇幼保健院、西安市第四医院、交大第一附属医院、高新医院、唐都医院。

表 4-6 爱心月嫂公司业务部经理绩效指标要素标准的设计

业务部经理 KPI 指标要素	指标标准与计算方法	目标值
宣传公司形象和业务	发放公司宣传资料份数/6 大医院入住的产妇总数	≥80%
树立公司形象	部门投诉数/总业务量	≤5%
部门规模的增长率	(部门员工总人数-部门上个年度员工总人数)/部门上个年度员工总人数	≥15%
员工技能领先程度	在全市性的技术比武和技能比赛中成绩中，一等奖 5 分，二等奖 3 分，三等奖 1 分，各部门取得分值总和为标准。	部门总分值 ≥10 分加 3 分，≥5 加 1 分，≤5 分扣 1 分。
目标市场的占有率	服务的客户数/6 大医院入住的产妇总数	≥3%
目标市场占有的增长率	(目标市场的占有率-去年同比目标市场的占有率)/去年同比目标市场的占有率	≥10%
部门营业收入	部门营业额/预算营业额×100%	>100%
人均营业收入	人均营业额/预算人均营业额×100%	>100%
部门营业收入的增长率	(本月营业额-去年同比营业额)/去年同比营业额×100%	>5%
人均营业收入的增长率	(本月人均营业额-去年同比人均营业额)/去年人均同比营业额×100%	>3%
投资计划的资金回收率	部门项目回收资金/部门项目投资资金	>100%
投资计划的资金回收周期	投资计划的资金回收周期-投资计划的资金预计回收周期	<0
房租支出的费用控制	(房租支出的费用-房租支出的预期费用)/房租支出的预期费用	<5%
宣传费用的控制	(宣传费用-宣传预期费用)/宣传预期费用	<5%
办公费用的控制	(办公费用-办公预期费用)/办公预期费用	<5%
对员工服务技能的满意度	根据员工满意度调查	>总分值的 80%
对员工服务质量的满意度	根据员工满意度调查	>总分值的 80%
员工出勤情况	根据员工满意度调查	100%
对部门工作的满意率	关于部门管理工作的投诉数	<5 次
部门管理业务的创新	部门管理方面的合理化建议被采纳数	>5 件
员工技能的创新	员工技能创新方面的合理化建议被采纳数	>10 件
对员工工作技能的培养	员工每年参加培训时间	>40 小时
对员工发展的培养	每年平均与每位员工的工作和考核沟通	>5 次
经营计划的完成率	计划的实施情况：本月已完成的工作量/本月预计完成的工作量	>95%
工作计划完成进度	项目按计划完成情况	>95%
部门人力资源管理	部门关键员工的保有率	>90%
	考核资料和统计的准确率	>95%
	考核文档的完整率	>95%

表 4-7 爱心月嫂公司业务部员工绩效指标要素标准的设计

业务部员工 KPI 指标要素	指标标准与计算方法	目标值
树立个人形象	个人投诉数/个人业务量	≤5%
个人营业额	个人营业额/预算人均营业额×100%	>100%
个人营业额的增长率	(个人本月营业额-去年同比营业额)/去年同比营业额×100%	>3%
对员工服务技能的满意度	根据员工满意度调查	> 总分值的 80%
对员工服务质量的满意度	根据员工满意度调查	> 总分值的 80%
员工出勤情况	根据员工满意度调查	100%
员工技能的创新	员工技能创新方面的合理化建议被采纳数	采纳一条建议加 2 分
员工工作技能的培训	员工每年参加培训时间	>40 小时
员工的自我培养	员工参加社会上的各种培训和学历教育	取得上一级学历教育加 5 分, 每参加一次培训加 2 分。
工作计划完成进度	项目按计划完成情况	>95%

为了使考核标准更加客观、准确、透明、易于操作,同时也是为促进员工的工作效率和态度,促进公司工作的规范化、科学化,提升公司的管理能力和水平,笔者结合公司实际和业务要求,设计了爱心月嫂公司月嫂工作满意度调查表。



## 爱心月嫂公司员工顾客满意度调查表

尊敬的顾客：

感谢您对爱心月嫂公司，一直以来的支持和厚爱。为了改进我们员工的工作，为您提供更优质高效的服务，请您在百忙中抽出宝贵的时间填写此表。热切期盼着您宝贵的意见和建议，对此我们表示衷心的感谢！

宝宝姓名		月嫂姓名		合同时间		
家长姓名		家长联系方式				
服务项目完成情况	项目	满意 8分	较满意 6分	一般满意 4分	较不满意 2分	很不满意 0分
	产褥期卫生					
	饮食营养调整					
	哺乳指导					
	产妇心理指导					
	产妇形体恢复指导					
	新生儿科学喂养					
	新生儿洗澡抚摸					
	婴幼儿早教					
		满意 12分	较满意 9分	一般满意 6分	较不满意 3分	很不满意 0分
服务态度						
工作出勤						
员工的技能水平						
合计分数						
意见和建议						

注：1、用“√”表示满意程度，请详细填写意见和建议。

2、请回传爱心月嫂公司人力资源部。传真：(029)\*\*\*\*\* 电话：(029)\*\*\*\*\*

客户服务电话：(029)\*\*\*\*\*

图 4-5 爱心月嫂公司员工顾客满意度调查表

### e. 设计考核指标参数

#### (1) 考核指标的权重设计

笔者在设计绩效权重时采用分层确定的方法，首先由人力资源部确定部门经理的绩效权重，然后由部门经理配合人力资源部确定员工的绩效权重。这里笔者采用直接判断法。部门经理根据以往的工作经验和下属员工共同确定考核指标的权重，直接判断法确定指标权重的决策效率高，成本低，容易被人接受，然而以经验决定各考核指标的权重，使指标具有片面性，数据的可信度和有效度较低，而且直接判断法对管理者的决策能力提出了挑战。针对这些问题，笔者在做设计时，会同相关人员进行了讨论，听取大家的意见，尽量将主观性和片面性降至一个可以接受的水平。

表 4-8 爱心月嫂公司各类员工的工作权重设计表

流程名称	业务部经理	人力资源部经理	财务部经理	业务部员工	人力资源部员工	财务部员工
提高市场竞争力流程	10			10		
市场拓展和营销流程	30			25		
投资计划与控制流程	5	10	10			
部门支出费用控制流程	5	10	50			40
提高顾客满意流程	25	20	10	40	20	10
业务创新流程	5	10	10	5	10	10
吸引和激励员工流程		20			30	
员工培养流程	10	20	10	20	20	20
部门内部管理流程	10	10	10		20	20

#### (2) 考核频率设计

爱心月嫂公司是以营利为目的的企业，市场环境是瞬息万变的，当市场发生变化时，公司的经营预算指标需要及时做出调整，对员工绩效考核的财务指标也应适时调整；另一方面，员工每天都要为顾客提供面对面的服务，同时每天也会存在或多或少的服务质量方面的问题，一旦出现问题，公司应该反应迅速，及时修正错误，总结经验并反馈给员工。若考核的间隔时间太长则会导致一些弊端，一是失去了绩效考核对员工工作应有的监督作用和威慑力；二是不能让员工对自

自己的工作及时获得反馈信息，影响员工修正工作的方法以提高工作绩效；三是如果中途发生经理变更，就无法保证考核的客观公正性和准确性。对于中层管理人员和基层员工均可采用月度考核和年度考核相结合的方式。实行月度考核，一方面有利于上级管理人员对下属工作进度、工作结果的监督和控制，对下属员工工作过程中出现的问题及时进行指正和辅导，以不断提高员工的工作技能和工作水平，保证部门工作任务的及时有效完成；另一方面，也有助于对员工工作绩效表现的及时反馈，褒奖激励绩效表现优良者，惩罚鞭策表现落后者，使员工能持续保持较高的工作热情。同时又结合年度综合考核，为被考核者年终奖金的发放、晋级提供依据。

表 4-9 爱心月嫂公司考核频率分配表

职层		考核频度
部门 经理	业务部经理	月度考核
		年度考核
	财务部经理	月度考核
		年度考核
	人力资源部经理	月度考核
		年度考核
普通 员工	业务部员工	月度考核
		年度考核
	财务部员工	月度考核
		年度考核
	人力资源部员工	月度考核
		年度考核

### (3) 设计考核模式

#### 1) 考核模式选择方法

首先，绩效考核模式的选择和被考核人员所处岗位的性质关系密切。概括地说，对每一个岗位的工作可以从稳定性、程序性和独立性三个方面的特征来考察。

其次，考核模式的设计还应取决于考核频率的高低。针对平时的月度考核，在选择考核模式时不宜太复杂，否则员工们会把精力花在考核上而不是工作中，另外也不符合成本—效益原则。

大多数组织的管理等级制度都强调了主管对下属考核和开发的决策权。在所有考核者中，直接主管在判断行为与工作目标、组织目标的相关性方面处于最优

地位，考核结果比较细致和准确。因此，平时月度考核应当选择以成本合算的“直接上级考核”为主；而年度考核，则可以选择全面模式。

在实施绩效考核的过程中采用员工自评的考核模式是不可或缺的。自我考核有许多优点，第一，它能提高员工的尊严和自重。第二，它将管理者放在顾问而不是裁判的位置。第三，它提高了员工对开发计划需求的理解以及对实施这些净化的系统目标的理解。它的优点还包括：提高自我激发的可能性，以及减少考核对象的心理防御倾向。

## 2) 爱心月嫂公司考核模式设计

根据以上的方法，结合爱心月嫂公司的行业特点和员工岗位，笔者对该公司每个工作岗位进行了工作分析，按照利益相关者理论，找出与其绩效考核工作有关的利益相关者，分析每一个利益相关者对其考核工作的影响和重要性，提取主要因素，设计了爱心月嫂公司考核模式分配表。

例如，对与业务部不同员工的考核模式设计中，由于工作特点，员工日常主要是在客户家中独立工作，在工作时与其他员工并无太多的配合和接触，考察直接利益相关者，主要是上级主管经理和服务的客户。

表 4-10 爱心月嫂公司考核模式分配表

职层		考核频度	考核模式
部门经理	业务部经理	月度考核	自评 10%，总经理考核 50%，客户考核（根据满意度调查表）40%
		年度考核	自评 10%，总经理考核 30%，客户考核 40%，下级考核 20%
	财务部经理	月度考核	自评 10%，总经理考核 90%
		年度考核	自评 10%，总经理考核 60%，部门考核 10%，下级考核 20%
	人力资源部经理	月度考核	自评 10%， 总经理考核 90%
		年度考核	自评 10%， 总经理考核 40%，部门考核 30%，下级考核 20%
普通员工	业务部员工	月度考核	自评 10%， 主管经理考核 40%，客户考核（根据满意度调查表）50%
		年度考核	自评 10%， 主管经理考核 40%，客户考核（根据满意度调查表）50%
	财务部员工	月度考核	自评 10%， 主管经理考核 90%
		年度考核	自评 10%， 主管经理考核 70%，部门考核 20%
	人力资源部员工	月度考核	自评 10%， 主管经理考核 90%
		年度考核	自评 10%， 主管经理考核 70%，部门考核 20%

### 4.3.3 爱心月嫂公司考核结果确认

#### a. 有效确定考核等级

在实际操作中,经常出现部门经理尽量将自己下属员工的考核成绩往优秀等级靠的现象,这样既显得自己部门的成绩显着,又不会因此得罪下属,一举两得。<sup>[20]</sup>导致考核结果常常出现比例失控的“偏态”现象,绩效考核成绩居于“优秀”、“良好”等级的偏多,不好的几乎没有,这显然不符合实际状况,考核结果失真,并且会挫伤真正优秀员工的积极性,真正业绩差的员工得不到应有的惩罚与教育。为了控制这种现象的发生,避免由于大多数员工都得到比较高的等级而不能把真正绩优和绩差的员工严格区分出来,需要对绩效考核结果等级进行比例控制<sup>[21]</sup>。

一般来说,各个等级的比例分布应该接近正态分布,“优秀”与“极差”这一比例均不会超过 5%,其余 90%的员工均分布在“称职”左右。因此,将员工分为“优秀(90-100)、良好(80-89)、称职(70-79)、基本称职(60-69)、极差(60以下)”五个等级,然后对各个等级的人数比例做出限制。考核者按照预先设定的比例将被考核者分别分布到每一个工作绩效等级。

这种等级划分方法的优点是既拉开了被考核者之间的等级差距,便于相对比较,又可以有效控制各等级的人数分布,保持合理分配,避免随意考核与结果分布失控的现象。但是,它也存在弊端,对于绩效表现相近的员工,容易产生因为比例限制而被强制划分到不同等级中去的偏差;另外,当员工数量不够多的时候,这种强制比例分布的方法在员工绩效表现都不十分突出的情况下,矮子里面拔将军,也必须从中挑选出一定比例的职员作为优秀员工,或者在员工的表现都不错的情况下,也必须从中挑选出一定比例的员工作为极差员工,这样势必会影响绩效考核的客观公正性,引起员工的不满。因此,笔者对上述方案做了一些修改,设计了一种折中的做法,不规定“优秀”和“极差”的具体比例,而是将他们与临近的“良好”和“基本称职”相贯通,制订一个总的比例,以增强主管人员根据具体情况确定下属人员绩效考核结果等级的灵活性。另外,为了防止这种方法导致“优秀”等级的比例上升,而“极差”的比例下降甚至为零,同时规定同一分数上的人数不得超过 3%的比例。这样,绩效考核结果的分布在两端和中间状

态两个方面受到控制，从而有效地防止了优秀等级和中间等级人数过多的不良现象。

#### **b. 严格执行绩效反馈**

绩效反馈在绩效考核管理过程中起到双重作用。首先，它能够确保员工做的是正确的事，并且为实现自己的目标不断努力；其次，它能够培养和提高员工的工作能力和满意度。为了达到以上的效果，针对原考核体系中缺少绩效考核结果反馈的问题，笔者设计了考核结果的反馈制度。

公司部门经理的考核结果由人力资源部负责反馈，基层员工的考核结果由部门经理负责反馈。在反馈的同时，由被考核者在相应的考核表上签名确认。如果员工对考核存有异议，可以与上级主管沟通解决，若不能达成一致，则可以进行绩效考核申诉。

仅仅将反馈理解为告知员工最终考核得分和考核等级结果是永远不够的。考核反馈的内容包括以下几个方面：员工在绩效期内的整体绩效状况、奖惩情况、探讨取得成绩或未达成目标的原因、提出绩效期望及改进措施。在实际工作中，由于工作节奏、管理幅度等原因，反馈工作不可能做到面面俱到，此时也遵循抓住关键的原则，考核结果在反馈给员工之后，绩效面谈可以重点选择优秀、基本称职、极差类员工进行。

## 5 爱心月嫂公司绩效考核保障体系的设计及结果运用

绩效考核体系包含两大部分：绩效考核体系的实体部分，即第四章设计的绩效考核的方法、主体、流程、指标等；另一部分是保障体系，即第五章。本章的思路是通过设计的建立绩效考核的组织机构、广泛进行宣传培训、建立实际绩效信息收集机制、反馈机制和绩效考核结果应用等保障绩效考核工作顺利进行。

### 5.1 爱心月嫂公司的绩效考核组织机构和宣传培训

#### 5.1.1 建立组织机构

加强领导，建立健全组织机构，是推行绩效考核工作的关键。爱心月嫂公司要成立由总经理、部门经理和员工代表组成的绩效考核工作领导小组，公司人力资源部具体负责这项工作。绩效考核领导小组主要职责是研究绩效考核工作的主要任务、企业战略目标，考核指标体系、考核结果运用等重大事项。人力资源部主要负责制定绩效考核工作各类文件、材料，并在提交领导小组研究决定后，负责组织实施。

#### 5.1.2 进行宣传教育

在绩效考核工作中，公司上层普遍存在着畏难情绪，担心员工不接受。公司员工怕既得利益受影响，产生抵触情绪。针对以上问题，需加强广泛的宣传教育工作。公司上层领导既是绩效考核工作的决策者，考核体系的设计师，又是绩效考核制度推行的倡导者。我们要从实现公司战略目标的角度，广泛宣传实行绩效考核的重要性和必要性，克服畏难情绪，增强搞好此项工作的信心。对员工通过宣传绩效考核的重大意义，使员工认识到，绩效考核有利于克服干好干坏一个样“吃大锅饭”的弊端，不仅有利于提高公司效益，更重要的是提高服务技能，优化服务质量，提高个人收入，从而自觉自愿地投入到绩效考核工作中去。

#### 5.1.3 组织人员培训

为提高绩效考核工作的科学化、规范化、专业化程度，必须及时对考核者即上级主管进行培训。

##### a. 培训要达到的效果。

一是考核者能理解绩效考核在人力资源管理系统中的地位和作用；二是考核者能把握绩效考核的实施方法和规则；三是统一考核者互相间的评价标准与水平；四是考核者能理解考核内容和考核要素；五是考核者能懂得如何消除失误和

偏见，以及懂得考核过程中存在哪些误区。总之，要达到提高考核者考核能力和指导、监督、鼓励等综合能力的效果。

#### **b. 培训的主要内容**

(1) 绩效考核原则的讲解。人力资源部经理对绩效考核基本事项、意义、原则以及绩效考核在人力资源管理系统中的地位和作用等作出说明。

(2) 人力资源部经理就月嫂等级标准、考核内容、考核指标、评分标准等作出说明。

(3) 人力资源部经理对绩效考核中容易失误的方面做出说明。

(4) 按照公司标准、考核规则进行模拟绩效考核。

(5) 汇总考核结果并交给参加人员，使其认识到客观事实是如何通过每个人的主观评价而产生差异的。

(6) 在发表各自意见的基础上，由人力资源部经理分析考核结果产生差异的原因，并指出如何去避免某些人所犯的错误。

(7) 人力资源部经理用具体事例说明，怎样才能保证绩效考核的客观公正。

(8) 公布答案。由人力资源部经理向全体参加者公布模拟考核的标准答案，并就有关本次考核者培训中遇到的重要问题作出解答。

### **5.2 爱心月嫂公司的实际绩效信息收集机制**

绩效考核的关键是有关被考核者的绩效信息的收集（无论是客观的还是主观的）。员工有机会提供关于他们绩效的信息（如指出或解释其所作为）；同时，不仅考核过程中的信息输入可以影响公平感，信息的收集技术也是同样重要的，因为考核过程被感知为公平与否，其关键因素之一在于准确的记录信息。但是在实践中，上级主管通常没有考核下级绩效的信息基础。许多情况下只是通过模糊印象而不是客观的信息来形成绩效考核的基础。其产生的原因在于不完全的信息。由于信息加工的方式各不相同，使得相关的信息通常在考核过程中或被忽略或被曲解，这不仅是由于考核者处理信息的能力有限，还在于最初信息的获得上的不完美。另外，绩效考核建立在不完全的信息基础上是很普遍的，上级主管常常并不十分清楚他们所要考核的员工情况。毫无疑问，这样的考核会受到员工的一直抵抗。如果考核者记录下员工工作中的关键事件，这将会使考核结果减少偏见成分，更易被信赖。这种记录文件可以成为日记帐，其重要性在于：



(1) 人员鉴定的参照。由于很少人能全部依靠记忆来进行判断，因而对文件的理解、修改及随时记录的具体行动事件，都为管理人员和员工提供了一个参考点，从而促进绩效考核工作的顺利开展。同时，管理人员有权提供准确、具体、前后一致的文件以支持他的决策——对员工增加工资，发放奖金等，以及产生消极影响的决策——惩罚，降级等。

(2) 个人决策的支持。正确的文件提供将增强组织中个人决策的合理性，通过某种程序，员工可以得到较为客观的绩效考核，这样能够使得个人作出积极的决策，从而影响到个人实践的合理改变。

(3) 相互沟通的工具。绩效考核不仅是对过去表现的评价，同时，也是对期望表现的评价，这就为管理人员和员工的相互沟通与理解提供了一个工具，以改善工作。当考核工作开始时，这种记录文件提供的任何一个信息，往往能消除上下级的误解和隔阂，增强领导与下属之间的相互理解。

(4) 职业发展的依据。通过日记帐可以观察到员工的发展状况，适时地对公司的人力资源政策做出调整。因此，把员工的绩效考核结果作为历史记录保存下来，有助于与员工在公司的未来发展、经济分配相联系起来，建立员工珍惜自己的荣誉的意识，培养他们对自己的职业生涯发展的追求。

## 5.3 爱心月嫂公司绩效考核结果的反馈沟通

### 5.3.1 绩效考核结果反馈面谈的目的

在开展绩效考核结果反馈沟通这一环节中，绩效反馈面谈是最为关键的。由于绩效考核的目的在于将员工自身的工作与公司的发展目标联系，致力于发掘员工内在潜能和发展员工工作技能。因此，绩效反馈面谈是达成绩效考核目的的重要环节。同时，考核不仅是如实评价员工工作状况，也提供了上下沟通交流的一个机会，考核反馈面谈不仅是对被考核人公布考核结果，更重要的是给予被考核人正式的反馈信息，促进员工绩效的提高。通过考核反馈面谈要达到的目的，一是了解员工对其职责与目标任务的想法；二是使员工及时获得工作结果的反馈信息；三是指出员工工作中需要优化的方面；四是帮助员工分析绩效好坏的原因；五是与员工就其表现达成较为一致的看法；六是双方制定绩效改进计划；七是对员工提出希望。

### 5.3.2 绩效考核结果反馈面谈的操作程序

在绩效考核结果反馈面谈中，上级主管和员工双方共同商讨存在的问题和制定相应的对策。这既表达了公司对员工的关心，增强了员工的组织归属感和工作满意度，也能在推动员工个人职业生涯发展的同时促进组织目标的实现。绩效考核结果反馈面谈主要包括图 5-1 所示的几个步骤。

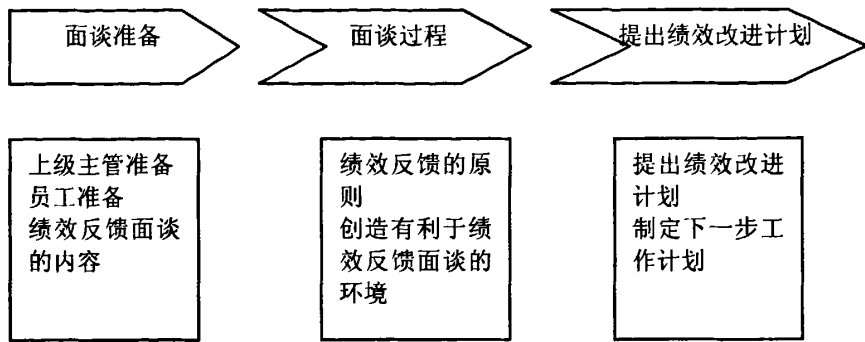


图 5-1 绩效反馈面谈的步骤

### 5.3.3 对不同级别的员工开展绩效考核结果反馈面谈

爱心月嫂公司的月嫂分为星级、高级、中级、初级四个级别，员工的级别不是只升不降的，而是根据年终绩效考核的结果确定的，对升级、降级和淘汰的员工应采取不同的面谈方式。

(1) 对升级的员工。这种情况最为顺利，上级主管要鼓励其继续上进，为他制定好个人发展计划

(2) 对职级没有变动的员工。上级主管要帮助他认识到自己有哪些不足，鼓励他争取升级。

(3) 对被降级的员工。上级主管要帮助他找出病因并采取相应措施。

(4) 对被淘汰的员工，上级主管要开诚布公的指出其工作态度以及造成失误的原因，使其在另谋职业时得以改进。

### 5.3.4 确定绩效改进计划

绩效考核反馈面谈的一个重要内容就是确定下阶段的改进重点和改进计划。面谈结束后，双方要将达成共识的结论性意见，及时予以整理、记录，填写在考核表中。对于达成共识的下期绩效目标也要进行整理，形成下期的考核指标和考核标准。

## 5.4 爱心月嫂公司绩效考核申诉流程的设计

针对该企业员工缺少绩效考核申诉机制的问题，笔者结合企业实际，对企业设计了考核申诉流程。建立起内部申诉机制，让员工在遭遇不公平、不公正待遇时有一个申诉与解决问题的畅通渠道，尊重员工的工作和人格，避免因考核结果的不公平伤害员工的利益<sup>[19]</sup>。

#### 5.4.1 申诉受理机构

员工如对考核结果不清楚或者持有异议，在绩效考核结果反馈给员工之后的一定时期内，可以采取书面形式向人力资源部提出申诉。考核委员会是职员考核申诉的最终处理机构，人力资源部是考核委员会的日常办事机构，负责受理、协调、调查处理职员的申诉。

#### 5.4.2 申诉处理

(1)人力资源部接到员工申诉后，应在三个工作日内作出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据、仅凭主观臆断的申诉不予受理。

(2)受理的申诉事件，首先由人力资源部对员工的申诉内容进行调查，然后与员工所在的部门经理进行协调、沟通。不能协调的，报考核委员会处理。

(3)申诉处理答复。人力资源部应在十个工作日内向申诉人作出明确答复，不能解决的申诉，应及时上报考核委员会处理，并将进展情况告知申诉人。考核委员会接到申诉后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

### 5.5 爱心月嫂公司绩效考核结果的应用

绩效考核的实施能否成功，关键在于绩效考评的结果是否能很好得应用<sup>[23]</sup>。爱心月嫂公司绩效结果的应用主要在绩效奖惩和绩效提升两个方面。绩效奖惩，主要是设计了员工的薪酬分配、相关人员的晋升和惩戒、发放绩效奖金等措施。绩效提升，主要是通过绩效结果所反映的问题制定下一周期的绩效改善计划。两者相辅相成、互为促进和发展，弥补了原绩效考核体系的不足。

#### 5.5.1 用于薪酬的分配

在民营中小企业当中，绩效考核与薪酬管理是不可分割的两个部分。在薪酬管理上，有四种付薪方式，即基于市场的付薪方式、基于岗位责任的付薪方式、能力付薪方式、绩效付薪方式<sup>[24]</sup>。在实际操作过程中，笔者在设计时将员工薪

薪酬绩效考核结果挂钩，融合以上四种付薪方式的特点，重新设计公司内部不同层次和性质的薪酬管理模式。

设计的岗位绩效工资制的结构为岗位工资、绩效工资和辅助工资。岗位工资对应为岗位考核，绩效工资对应为绩效考核，辅助工资对应为其它的福利和津贴。岗位工资是体现岗位劳动差异的工资单元，以工作分析和岗位考核的结果为依据，实行‘以岗定薪’，不与员工的绩效直接挂钩<sup>[25]</sup>。绩效工资是直接和绩效考核结果联系的。它一般是从岗位工资里拿出一定比例来参与绩效考评，不同的岗位有不同的绩效工资比例。在此次薪酬再设计过程中，绩效工资也是从岗位工资总额里提取不同的比例来作为绩效考核工资。根据各个部门的工作性质的不同，对不同人员采用了有针对性的绩效工资设计。辅助工资对应的为级别等津贴和其它福利。

表 5-1 公司薪酬结构体系

薪酬结构	价值因素	价值来源	性质	激励效果
岗位工资	岗位、能力	岗位考核	固定与定期考核调整	短期与长期
绩效工资	绩效	绩效考核	浮动比例考核调整	短期与长期
辅助工资	岗位、绩效与能力	岗位、绩效与能力等考核	固定与浮动	短期与长期

在公司中，业务部员工直接为客户服务，体现公司形象，而且服务质量和态度直接影响到公司的利润，故其薪酬的弹性比较高。人力资源部和财务部员工，由于他们工作的稳定性，对公司保持正常的运作尤为重要，故其薪酬的稳定性较高。

表 5-2 公司绩效工资比例

员工部门类别	岗位工资比例 (100%)	绩效工资比例 (100%)
业务部	70	30
人力资源部	90	10
财务部	90	10

业务部员工实行岗位绩效工资制。业务部员工的岗位工资、津贴和补贴、福利按月发放。业务人员本考核周期的绩效工资根据绩效考核结果核算，在下一考核周期里平均发放。年初的第一个考核周期内的绩效工资发放是先预支取考核周

期的绩效工资工资的 70%，余下的 30%部分，待考核后按月(针对一般员工)或按季(针对部门主管)平均发放。

人力资源部和财务部员工实行岗位绩效工资制。人力资源部和财务部的员工的岗位绩效工资比例为 10%。他们的岗位工资、福利、津贴及补助按月发放。人力资源部和财务部人员本考核周期的绩效工资根据绩效考核结果核算，在下一考核周期里平均发放。年初的第一个考核周期内的绩效工资发放是先预支取考核周期的绩效工资工资的 60%，余下的 40%部分，待考核后按月(针对一般员工)或按季(针对部门主管)平均发放。

### 5.5.2 用于奖金的分配

绩效结果用于奖金的分配，体现公司对员工的短期激励，绩效结果为年终奖的发放提供了较好的依据。针对公司原绩效考核体系中，处罚多于奖励，奖励透明度不高的问题。笔者重新设计了奖励分配制度，设计的奖金种类有资深员工奖、特别贡献奖和年终奖三种。如表 5-3 所示奖金类别表

表 5-3 公司奖金类别表

	资深员工奖	特别贡献奖	年终奖
应用人员	资深员工	特优员工	全体员工
发放时间	年终	不定期	年终

#### a. 资深员工奖

公司为了提高员工的忠诚度，鼓励员工多为公司作贡献，把服务于公司年度满 3 年以上的员工，称为公司的资深员工。资深员工奖是公司从当年财政年度里增加的净利润中，提取一定百分比的数额作为资深员工奖金总额，以抽奖的方式，把它分配给的资深员工，作为公司对员工多年劳动的酬谢。该奖金在每年春节前一周内发放，如果员工中途离职，则该员工无权领取这部分奖金。

#### b. 特别贡献奖

为了鼓励员工对公司作出的特殊贡献，特设立了特别贡献奖，以倡导公司积极的企业文化精神。该奖可针对团队或个人。该部分奖金的来源不在公司的薪酬预算总额范围内，公司将不定期地从企业利润里留取部分作为特别贡献奖，具体奖励金额视具体情况而确定，奖励方式也可选择货币或实物。

#### c. 年终奖

公司对年终奖的管理是根据年度公司经营目标的完成情况，决定是否进行年终奖分配，并确定年终奖分配的具体金额，然后综合考虑部门业绩、员工全年绩效考核结果，对与优秀和良好等次员工，按照公开公正的程序进行计算和发放，以此更好地发挥年终奖的激励作用。

### 5.5.3 用于级别的晋升调配

员工的历史绩效纪录为员工晋升和岗位调整提供了基础依据。通过分析历史绩效纪录，发现员工工作表现预期职位的适应性问题，查找出原因并及时进行职位调配。

爱心月嫂公司绩效考核结果用于晋升方面，主要是级别调整。对两年连续考核结果为称职以上及称职的员工，可以晋升高一级别（例如，由中级转为高级月嫂）。考核结果还用于员工岗位调整方面，包括岗位交流、离职换岗、待岗培训、直接解除劳动合同四种形式。岗位交流就是安排员工到更加合适其的岗位，包括各部门经理岗位交流、各部门管理人员岗位交流。对于考核结果为基本称职等次的部门经理采取离职待岗等处罚措施，离开原领导岗位，由公司另外安排岗位；对于考核结果为基本称职等次的部门员工采取待岗培训的处罚措施，只发放基本工资，经过培训考核合格后才可上岗，如培训考核仍不合格解除劳动合同；对与考核结果为极差的部门经理和员工直接解除劳动合同。

### 5.5.4 用于培训教育

通过绩效考核结果的分析，可以发现员工与公司要求的差距，从而及时组织相关的培训教育活动。而且通过调查笔者发现员工对培训非常重视。针对公司现状，对工作态度不积极的员工，安排参加公司的适应性再培训，使其接受企业文化，重塑自我；能力不足的员工，安排相关的能力培训，以开发潜力，提高工作能力。

## 6 结论与有待研究的问题

本章的思路是总结本次研究的主要结论，分析研究的局限性问题，提出有待进一步研究的问题和内容。

### 6.1 主要结论

本文根据绩效考核的理论，选择了改进爱心月嫂公司绩效考核体系为研究内容，在实证问卷调研分析的基础上，提出了该公司现有绩效考核体系与应该构建的绩效考核体系的差距，指出存在的问题。然后结合绩效考核理论成果，设计了该公司的绩效考核体系和保障体系。本文主要结论如下：

结论一：对爱心月嫂公司现有的绩效考核体系进行系统的问卷调研与访谈的实证研究，并指出该公司绩效考核体系存在着员工对绩效考核指标不理解、不认同，绩效考核结果反馈不够，申诉渠道不畅等问题。

结论二：基于问卷分析，将关键绩效指标（KPI）理论应用于绩效考核设计的研究成果，为爱心月嫂公司重新设计了绩效考核体系。该体系将公司所有员工分为部门经理和部门员工、月嫂三个层次进行分别考核，整个考核体系月度考核与综合考核相结合，设计了考核的流程、考核指标、考核级别，并提出了考核结果反馈和建立申诉机制，保证了整个考核过程的组织公平性。

结论三：设计了绩效考核体系必须具备的组织机构、宣传教育、培训，建立考核信息收集机制，绩效考核结果反馈面谈和绩效考核结果应用等支持保障体系。

### 6.2 局限性分析

由于受公司的行业特性以及笔者对公司目前整体绩效考核运作的认知程度，以及公司发展阶段和本人所掌握绩效考核知识、技能水平所限，改进的绩效考核体系在推进过程中遇到诸多细节性的困难，如各部门考评指标的设定、业务流程的改造引发的关联问题处理、投诉的处理、考核标准、权重的确定等，还需要根据公司的战略不断的调整和完善设计方案，对公司整体绩效的提高程度需要阶段性验证及进一步的研究。

在本次改进设计的绩效考核体系的过程中，笔者有一些心得，绩效考核要收到实效，关键不在于体系有多么高深，而在于一个“适”字。而现在的“适”不等于将来永远“适”，必须视公司的发展，定期做相应调整，才能永远适用。需

要每年调整考核指标、权重、操作技术、操作流程以及相应的配套考核制度，通过考核不断提升公司考核水平，才能使公司保持灵活适应能力和竞争优势。

### **6.3 进一步研究的问题**

笔者通过查阅相关文献发现，对于月嫂行业的绩效考核体系的设计和研究还比较少，例如绩效考核指标体系中，如何科学合理的确定客户满意度指标还有待进一步研究，笔者将继续对月嫂行业和企业进行跟踪研究，寻找出该行业绩效考核工作的规律和特点，形成相关的较成熟的绩效考核体系和方法。



## 参考文献

- 【1】王瑞. 论月嫂服务业的潜在社会价值. 中国职业技术教育, 2006, (7).
- 【2】李军峰. 中国月嫂服务业的正规化策略. 中国人力资源开发, 2005, (11).
- 【3】冯启. 民营企业人力资源体系. 中国民营科技与经济, 2007, (7)
- 【4】加里德斯勒着. 人力资源管理. 中国人民大学出版社, 2002 年
- 【5】巴克沃绩. 绩效管理如何考评员工表现. 中国标准出版社, 2002 年
- 【6】付亚和许玉林. 绩效管理. 复旦大学出版社, 2003 年
- 【7】杜映梅编著. 绩效管理. 对外经济贸易大学出版社, 2003 年
- 【 8 】 John M. Ivancevich. Human Resources Management [m]. McGraw-Hill, 2004
- 【 9 】 Ahn. Heinz. Applying The Balanced Scorecard Concept: an Experience Report. Long Range Lianning, 2003, (8): 441-46
- 【10】 Arthur Sherman. Managing Human Resources [m]. International Thomsom Publishing Inc. 2001
- 【11】徐斌. 绩效管理. 中国人民大学出版社, 2005
- 【12】林泽炎, 王维. 执行绩效管理. 中国发展出版社, 2008
- 【13】约翰·科特. 企业文化与经营绩效. 北京: 华夏出版社, 1997.
- 【14】王玺主, 辛枫冬. 企业绩效考核实务. 中国纺织出版社, 2004 年
- 【15】俞钮凡. 论人力资源的多元化管理. 商业时代, 2004 (3): 23-24
- 【16】William F. Giles, Kevin W. Mossholder. Employees Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. Journal of Applied Psychology, 1990, (8): 317-377
- 【17】MBA 核心课程编译组编译. 人力资源管理. 九州出版社, 2002
- 【18】胡宇辰. 提高企业核心竞争力的思考. 当代财经, 2000 (12)
- 【19】常荔. 企业人力资源系统化管理的战略设计. 科技进步与对策, 2001, (2)
- 【20】陈志. 科技型企业核心竞争力研究. 中国科学技术出版社. 2004, (10)
- 【21】杨东龙. 如何考核和考评员工绩效. 中国经济出版社. 2001

- 【22】王兴民.寻找真正的“激励因素”.中外管理.2004,(2)
- 【23】张德.人力资源开发与管理.清华大学出版社.2003
- 【24】方家平.绩效考核“五项注意”.当代经理人.2005,(4)
- 【25】邹勇,阎军.组织—该怎样进行无缝沟通.人力资源.2003,(6)
- 【26】赵颖惠.由一则案例引发对绩效考核的探讨.人力资源开发与管理.2003,(4)
- 【27】孙健.海尔的人力资源管理.2002
- 【28】吕守升.绩效考核是把双刃剑.IT 经理世界,2002,(23)
- 【29】郝忠胜,李虹.人力资源主管绩效管理方法.中国经济出版社.2003
- 【30】孙波.绩效管理的渐进式联动优化.人力资源.2003,(3)
- 【31】叶向峰,黄杰,张玲等.员工考评与薪酬管理.企业管理出版社.1999

## 附录

### 爱心月嫂公司绩效考核与薪酬现状调查问卷

此次调查的目的在于了解企业绩效考核的现状,并通过分析相关影响因素,加强和改进绩效考核工作,促进企业和员工的共同发展。回答问题时无对错之分,重要的是您的回答应尽可能反映真实情况和想法。

说明:此问卷多为客观题,请按照您和企业的实际情况,以及您的真实想法,选择最为接近的答案,并在相应的字母上划“√”。

#### 1 个人资料

姓名: \_\_\_\_\_ 所在部门: \_\_\_\_\_ 职务: \_\_\_\_\_

#### 2 对公司绩效总的评价

2.1 您对公司的绩效考核是否满意?

A、很满意 B、较满意 C、一般 D、较不满意 E、很不满意

2.2 您认为员工对绩效考评的关注程度。

A、很关注 B、较关注 C、一般 D、较不关注 E、很不关注

#### 3 对公司绩效考核指标的评价

3.1 公司员工参与绩效考核标准制定的程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

3.2 您认为公司绩效考核指标科学性程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

3.3 公司绩效考核制度和指标明确的程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

#### 4 公司绩效考核过程的评价

4.1 公司绩效考核的主要方式。

A、任务完成情况 B、工作过程 C、工作态度 D、其他

4.2 公司有正式的绩效考核结果反馈程序吗?

A、有 B、不清楚 C、无

4.3 您认为公司上级主管对员工的工作实际情况了解的程度如何?

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

4. 4 当员工对绩效考核结果不满时，有正式的提出异议的程序吗？

A、有 B、不清楚 C、无

5 对公司考核结果的评价

5. 1 您认为公司对员工的实际工作效果进行绩效考核的程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

5. 2 您认为公司的薪酬公平的程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

5. 3 您对目前待遇的满意程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

5. 4 您认为公司目前的福利政策完善程度。

A、高 B、较高 C、一般 D、不高 E、低

6 对公司激励和个人发展的看法

6. 1 除薪酬外，您最看重：

A、提高自己能力的机会 B、好的工作环境 C、和谐的人际关系 D、工作的成就感

6. 2 您认为目前最大的问题是：

A、缺少提高自己能力的机会 B、工作环境较差 C、人际关系不太和谐 D、工作没有成就感

6. 3 您对工作紧迫性的感受如何

A、很紧迫 B、较紧迫 C、一般 D、较轻松 E、很轻松

如果选D或E，您希望哪方面有所改进：

7 您认为公司绩效考核工作存在的问题有哪些？

## 致谢

首先向西北大学经济管理学院及 MBA 中心尊敬的各位领导和老师们表示最诚挚的感谢！感谢他们为培养和教育我付出的辛勤劳动和心血，使我在西北大学教学点学习 MBA 课程，受益匪浅。

两年来，笔者在西北大学经管院才学深厚、富于实践经验的各位老师的教育培养下，学习了非常实用的理论知识，从中获得了系统知识，对个理论水平的提升、管理技能的提高很有帮助，扩展了视野，增强了自信心，尤其是通过论文写作，全面梳理了所学知识，并运用相应理论指导实际工作。

在写作论文过程中，从问题的切入与把握上，都较上 MBA 之前有很大进步，这都得益于经管学院 MBA 中心老师们的培养和教育，得益于各位老师精心组织教学，让我学习到非常有用的知识。尤其是我的指导教师任保平教授，治学严谨，学识渊博，对学生关怀爱护且严格。本论文从选题、构思、资料收集、整理、撰写、排版到最后定稿，都是在任教授的关心、帮助与指导下，经过深入细致的调查、研究与思考，经过反复修改完成的。在论文写作过程中，我从任保平教授那里，学会了以科学态度与方法去分析问题、解决问题，个人能力又迈上一个新的台阶。在此，对给予我谆谆教诲和悉心指导的任保平教授致以最诚挚的谢意！

感谢我的父母、家人对我在学习和写作期间的支持和理解，感谢单位领导、同事和朋友们的鼓励与帮助！

最后，向百忙之中抽出宝贵时间详阅本文的老师和答辩老师致谢。