某国有企业营销人员绩效考核指标体系的构建

■梁建春　中国科学院心理研究　重庆大学贸易与行政学院
■李　朗　重庆大学贸易与行政学院　时　勘　中国科学院心理研究所

本研究受中国博士后基金资助(2005037456)

[摘　要] 本研究针对某国有企业营销人员工作现状，采用平衡记分卡对企业战略目标进行分解，通过问卷调查、结构性访谈以及专家评判等方法对各项指标及其权重进行判定，从而构建出该企业营销人员绩效考核指标体系；对该绩效考核指标体系在企业绩效管理中的意义进行了讨论。

[关键词] 平衡记分卡　关键绩效指标　绩效考核指标体系

一、引言

近几年，人力资源管理越来越受到管理者的重视。人们普遍认为，人力资源管理已成为组织能否获取成功的关键。在人力资源管理的过程中，员工的绩效管理是重要而关键的一个环节，而建立一套科学、可行的绩效考核指标体系，更是国有企业实施绩效管理的一个重要前提。在企业的发展过程中，营销人员始终倍受管理者瞩目，对营销人员实施良好的绩效考核，能使企业的价值链运行更为顺畅，从而保证企业顺利实现战略目标。因此，探讨具有中国特色的营销人员绩效考核方法与指标体系，是企业充分发挥人才资源的潜力，顺利实现产品销售计划，保证企业战略目标实现的一项重要内容。

彼得.德鲁克(Peter Drucker,1973)认为,要使考评有效,必须为目标工作设计一些有针对性的考评工具；洛克和帝尔(Locher&Teel,1998)的研究发现,绩效考核既有助于员工能力的提高，也使组织减少成本费用，因此，绩效考核对员工的管理非常重要。国内白彦壮和汪波（2004）等提出在平衡记分卡的基础上引入计划任务法，来构建企业绩效考核指标体系；王彬（2005）曾提出，通过对企业营销人员的现状和地位分析，运用目标管理的方法，把目标分解到具体的产品和销售区域来构建营销人员的绩效考核体系。更多的研究表明，绩效指标考核体系应当基于组织自身的特点及行业性的特点等而有所差异，企业在构建绩效指标考核体系时，不能照搬套用。鉴于此，本研究运用平衡记分卡对某大型国有企业的战略目标进行分解，运用定性和定量的方法提取岗位的关键绩效指标，以构建该国有企业营销人员绩效考核指标体系。

二、方法

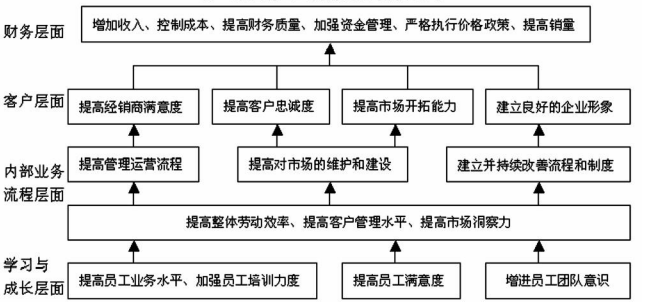
1.对象

本次研究对象是某国有企业营销人员377名，其中片区副总6名，工作站站长28名，工作站副站长32名，销售人员311名（不含属地化人员），包括全国6大片区28个工作站的高层、中层管理人员和一般营销人员。

2.方法及程序

(1)平衡记分卡。本次研究通过运用平衡记分卡方法使组织站在整体和全局的角度，通盘考虑所有的关键领域，层层分解战略目标，从而进一步地分解到各片区各工作站，落实到各岗位，以保证企业战略目标最终实现，本研究所涉及的某国企营销人员平衡记分卡指标见表1：

表1 某国有企业营销人员平衡记分卡



(2)结构性访谈法。采用结构性访谈法，邀请15名管理专家通过运用平衡记分卡层层分解战略目标，结合本企业已有相关文献资料、最新营销人员岗位职责和2006年具体工作目标，拟定绩效考核指标体系的框架结构和可能的指标项目。(见表2)

表2 某国有企业营销人员绩效考核备择指标体系

一级指标	二级指标
财务层面	(1) 销售目标完成率 (2) 销售增长达标率 (3) 货款回收率 (4) 销售费用占收入的比重 (5) 销量同期增长率 (6) 新产品的经销率
客户层面	(1) 客户的满意度 (2) 客户保持率 (3) 客户获得率 (4) 客户的忠诚度
内部业务流程层面	(1) 公司规章制度的制定与执行 (2) 客户管理流程 (3) 创新流程 (4) 运营流程 (5) 网点建设质量 (6) 市场占有率 (7) 市场覆盖目标 (8) 市场监控 (9) 建立信息情报系统
学习与成长层面	(1) 领导能力 (2) 学习能力 (3) 团队合作精神 (4) 协作程度

(3)关键绩效指标法（KPI)。制定岗位KPI指标时采取定量化或行为化的指标来对被考核人进行全面考核，有助于衡量被考核人的全面绩效。

(4)问卷调查法。将岗位分析，以及结构性访谈所获取的绩效考核指标制成问卷，以上门调查、函调两种方式发放，调查对象主要包括该企业营销人员，范围包括西南、华南片区为主，及西北、东北、华北、华东六大片区。本次调查共发放绩效考核问卷调查表377份,回收问卷370份，其中有效问卷350份，回收率98.1%，有效率92.8%。

(5)特尔斐专家评定法(Delphi)。本研究在接受问卷调查的管

理者中抽取60名专家运用特尔斐专家评定法进行反复三次的咨询调查，最终获取考核指标体系的权重。

(6)行为锚定等级评定法（BARS)。通过收集大量的代表工作中优秀和无效的关键事件，然后将这些关键事件划分成不同的绩效等级；进行考核时，对被考核者的行为给出最合适的分数，将每个岗位各项指标的实际考核得分乘以各自权重,最后将各单项指标的最终得分相加，即得出最终的绩效考核结果。

各项指标的统计分析采用SPSS11.0进行。

三、结果与分析

1.营销人员绩效考核指标及权重的确定

绩效考核是对营销人员进行全面性的考核，在指标选取上本项目主要强调关键绩效指标(KPI)。指标的选取应避免考评因考核指标过于复杂而成为考核者和被考核者的负担。并且在本指标考核体系是一个持续改进的过程，要在日后的工作中逐步完善。在本研究中运用特尔斐专家评定法来确定营销人员绩效考核指标权重。表示其对营销人员绩效重要性的分配，体现该国有企业营销战略目标重点，同时也直接影响评价结果。

表3 某国有企业营销人员绩效考核指标体系权重表

一级指标	一级指标权重	二级指标	二级指标权重
财务层面	.4912	（1）销售量同期增长率	.1923
		（2）销售费用预算执行率	.1018
		（3）销售目标完成率	.3215
		（4）新产品的经销率	.1216
		（5）销售回款完成率	.2826
客户层面	.2733	（1）客户获得率	.4735
		（2）客户的满意度	.5265
内部业务流程层	.1217	（1）公司规章制度的执行	.0502
		（2）信息报表上交的及时性、准确性	.0976
		（3）网点建设质量	.4785
		（4）市场占有率	.2116
		（5）市场监控	.1621
学习与成长层面	.1108	（1）学习积极性与主动性	.6532
		（2）部门培训的执行情况	.3468

2.营销人员绩效考核指标内涵的界定

界定营销人员绩效考核指标体系中各个考核指标的内涵，有利于数据的采集和结果的客观评价。

财务层面:(1）销售量同期增长率＝（本年度同期销量－上年度同期销量)／上年度同期销量×100%（2）销售费用预算执行率＝实际年度销售费用／销售年度预算×100%（3）销售目标完成率＝实际销售额/销售任务额×100%（4）新产品的经销率＝综合销售量/综合生产量×100%（5）销售回款完成率＝实际销售回款/计划销售回款×100%。

客户层面:(1）客户获得率＝本年度获得客户数量/本年度行业客户增长×100%（2）客户满意度＝抽访满意网点数/抽访网点总数×100%。

内部业务流程层面:(1）公司规章制度的执行：公司各项规章制度的执行情况（2）信息报表上交的及时性、准确性:按公司的有关要求及时、准确地提供相关报表和信息（3）网点建设质量：由网点变动率和网点提升率构成。网点变动率＝变动的网点数／该地区网点总数×100%;网点提升率＝(销量最好的五个点平均销量＋销量最差的五个点平均销量)/2×100%（4）市场占有率:由市场覆盖率和指标完成率构成。市场覆盖率＝本品牌片区各渠道网点数/片区市场各渠道网点数×100%;指标完成率＝实际覆盖率/计划覆盖率×100%（5）市场监控:区内价格的控制维护、恶意纵容客户冲击市场、区外冲货。

学习与成长层面:(1）学习积极性与主动性:是否坚持学习业务知识；对于额外工作任务是否能主动完成;工作中是否善于发现问题，并经常提出新思路和建议（2）部门培训的执行情况:培训工作是否与公司战略相符；培训内容是否与本年度培训主题相同；培训预算的使用情况分析及员工对培训工作的满意度调查。

四、启示

通过理论分析和量化统计，本研究可以得出以下启示：

1.传统的绩效考核体系以财务指标为核心，很容易使企业经营者导致短期行为，本研究通过运用平衡记分卡从财务、客户、内部流程、学习与成长层面分解企业的战略目标，那么企业的绩效考核指标也从这四个方面提取，考核方式由结果控制转向了过程控制，来实现企业的战略目标与员工个人目标更有效地结合，保证企业沿既定的战略轨道运行，同时也更能保持良好的绩效。

2.绩效考核指标体系的建立是企业人力资源管理工作的核心内容之一。本研究通过结构性访谈、问卷调查、专家评定等方法提取某国有企业营销人员关键绩效考核指标，通过量化的分析与统计，来建立该国有企业营销人员的绩效考核指标体系，能获取更客观、公正的结果。

3.本研究是针对某大型国有企业营销人员的岗位工作实际情况制定的一套绩效指标考核体系，由于不同的企业具有不同的工作性质和特点，其他企业在借用本研究所提出的绩效考核指标时，应当考虑到自己企业的实际情况，宜慎重。

参考文献:

[1]Kaplan, Norton. The Balanced Scorecard[M].New York: Harvard Business School Press, 1997

[2]BUTLER A S,LETZA R,NEALE B. linking the balanced scorecard to strategy [J].Long Range Planning, 1997.

[3]Lawrence S. Kleiman. Human Resource Management :A Managerial Tool for Competitive Advantage[M].Second Edition. Beijing: China Machine Press, 2003

[4]Verburg R. Developing HRM in Foreign-Chinese Joint Ventures [J].European Management Journal, 1996.

[5]Barney J,Wright P.On becoming a strategic partner :The role of Human Resources in gaining competitive advantage[J].Human Resource Management ,1998

[6]彼得.F.德鲁克等著,李焰,江娅译《公司绩效测评》[M]；北京：中国人民大学出版社，1999

[7]雷蒙德.A.诺伊等著,刘昕译《人力资源管理：赢得竞争优势》[M]；北京：中国人民大学出版社，2001

[8]王　璞:《新编人力资源管理咨询实务》[M].中信出版社，2005,6,(2):第282-292页

[9]王　彬:我国销售人员绩效管理体系的探讨[J].商业研究，2005(2)

[10]白彦壮　汪　波:企业绩效考核:平衡记分卡与计划任务[J].天津大学学报,2004(7)

[11]加里.p.莱瑟姆,肯尼斯.N.韦克斯利《绩效考评-致力于提高企事业组织的综合实力》[M].中国人民大学出版社,2002(8):第2-29页