

企业营销人员绩效考核研究

第一章 绩效考核相关理论概述

第一节 绩效和绩效考核

近年来，随着中国改革开放的进一步深入，世贸组织谈判的成功，我国的企业逐渐与世界经济发展接轨，在国际竞争异常激烈的商战中，国与国之间的实力对比，企业与企业之间的竞争其实都是人与人之间的竞争，以人为本的管理理念，普遍被管理者所接受和重视。

以人为本就要重视人力资源的建设，而人力资源管理的核心问题是绩效考核的操作，也就是在事先规定好目标和标准的情况下，对员工的工作过程进行客观的分析与评价，以促进员工工作积极性，最大限度的提高公司业绩。营销人员作为企业最重要的资源和企业效益的直接来源，更应受到重视，如何利用绩效考核来调动其积极性和主动性成为人力资源工作的关键。

绩效考核，在近几年人力资源管理领域及企业界一直是一个热点话题，因为绩效考核关系到每个企业，每位工作人员，每位管理者和决策者。实施绩效考核，关注绩效改进是企业不断自我提升和达成战略目标的重要保证，但几乎没有哪家企业对自己的绩效管理体系满意。从理论上讲，绩效考核通过将企业的战略目标逐级分解并层层传递给各级部门直至个体员工，通过对绩效考核结果的持续反馈和改进，使得部门及个人的绩效聚焦，共同支撑企业战略目标的实现。但是建立并实施一个有效的绩效考核与管理体系却绝非易事，本文将从绩效及绩效考核相关的理论入手，做深入地研究和分析。

一、绩效

绩效概念，大体包括三方面的含义：首先是指工作产出或结果，如销售人员一定时期内完成的销售额；然后包括一定的工作行为，如按时保质完成工作任务；还反映与工作相关的员工个性特征或特质，如敬业精神、创新意识、团队合作等。

在人力资源管理实践中，常常把三方面或其中两方面（如行为或结果）结合起来对绩效定义。概括讲，绩效就是根据企业的业务性质、战略取向、战略目标和工作性质等，对员工的行为、所应完成的工作任务或工作结果所做出的符合一定标准的规定和要求，或者说，绩效是有效能性的工作标准。

绩效从管理学角度看是组织期望的结果，是组织为实现其目标展现在不同层面上的成果。

绩效从个人角度看是员工对组织的承诺，员工进入组织必须对组织要求的绩效做出承诺，组织作为回报将以薪酬作为对价，当员工完

成了他对组织的承诺的时候，组织就实现其对员工的承诺，这种对等承诺的本质，体现了马克思主义的等价交换的原则，而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。

绩效从社会学角度讲，意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此，出色的完成他的绩效是他作为社会一员的义务，受惠于社会就必须回馈社会。

二、绩效考核

绩效考核出现于二十世纪七十年代，它是对员工在一定时期内的工作绩效进行考察和评定，确定员工是否达到预定的绩效标准的管理活动。即绩效考核最终是要考评员工为公司做了什么，它融入了对公司整体目标的协定还有对目标结果的评估。

从内涵上说绩效考核就是对人与事进行评价，即对人及其工作状况、工作结果进行评价，要通过评价体现人在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上说，就是有目的、有组织的对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价，它包括三层含义：

首先，绩效考核是从企业经营目标出发进行评价，并运用评价结果使人力资源管理有助于企业经营目标的实现；

其次，绩效考核是作为人力资源管理系统的有机组成部分，运用一套系统的制度性规范，程序和方法进行评价；

最后，绩效考核是对组织成员在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

这种评价被用于公司员工的绩效依据，并且要跟员工个体的目标结合起来，绩效考核将有助于员工改进工作态度与方法；同时通过确认能力和不足，来确定如何最有效的在组织内调配员工，并指导其改进缺点；有助于企业改进管理方法，寻求最佳的内部解决方案，从而提高组织效率，发挥最佳状态。

第二节 企业营销人员绩效考核目的与意义

本节主要从企业营销人员绩效考核的目的和意义两个方面论述企业营销人员绩效考核的重要性，为营销人员绩效考核的研究理清概念。

按照管理学对市场营销的定义：市场营销是指与市场有关的人类活动，即以满足人类各种需要和欲望为目的，通过市场变潜在交换为现实交换的活动。所谓营销人员是指希望从别人那里取得资源并愿意以某种有价之物作为交换的人，营销人员既可以是买者也可以是卖者，本文的研究对象是指企业里面的营销人员，涵盖采购、物流、销售等工作岗位。

企业要在激烈的竞争中立于不败之地，必须要注重企业营销方面应进行的选择与变革，进行营销观念、营销方法、营销市场、营销组织等方面的创新。以适应世界经济一体化、全球化和网络化带来的激烈的市场竞争，谋求企业的兴旺与发展。而这一切的营销创新都离不开营销人员，如何对营销人员进行全面、科学有效的考核，培养出优秀的营销人员，充分调动营销人员的积极性，是一个值得探讨的问题。

营销人员绩效考核的主要目的是通过正确、客观、公正的建立绩效考核的体系，评价营销人员对企业贡献的基础上，寻找企业对个人发展和薪酬的依据，并发现管理中存在的问题，培养人才、提高效率、提高公司整体竞争力、促进企业和营销人员的良性成长，实现团队规范化管理，最终使企业获得更大利润。

企业中营销人员的全部行为可以概括为压力、动力和吸引力，绩效考核就是尽可能的减少压力，扩大动力和吸引力。压力是指营销人员最基本的业绩压力、团队压力、内部协调压力等；吸引力是指提高企业的文化和企业的远景对营销人员的感召力；动力是指个人职业生涯的一种实现，公司给予员工的薪酬计划、职业发展规划、培训计划、甚至持股计划等。尽可能的扩大动力和吸引力，就会无形中提高营销人员工作积极性、主动性，从而达到公司以业绩考核为手段提高公司竞争力的目的。

基于可持续发展战略的企业，一定要重视团队中的营销人员建设，更要关注通过绩效考核检测营销人员的优点和不足，以帮助和促进营销员工进一步提高素质、能力，获得全面发展，从而提高工作绩效，达到个人与组织同获利、同发展之目的。

通过论述企业营销人员绩效考核的目的，可以得知其绩效考核有非常重要的作用和意义。

市场导向使企业视营销为企业的生命，营销类员工是与市场有更多接触的人，也是与竞争性企业短兵相接的人，造就一支强而有力的营销队伍是企业的首要工作，企业营销人员绩效考核的作用和意义重大。

企业营销人员绩效考核的主要作用如下：首先用来监控营销业绩的完成情况，督促营销人员按时按质完成业绩，用以保证企业整体目标的实现；还可以作为成本控制的手段，在绩效考核过程中和利用绩效考核结果时用最少的成本得到最大的效益；也是用来检验营销人员的工作目标是否与公司的战略一致的手段；同时在完成绩效考核工作过程中，需要搜集相关信息、制作报表、汇总工作等，有利于企业基础信息工作的建立。通过客户的反馈、同事的评价，进行营销人员的绩效考核比较依据比较充分有说服力；最后，利用绩效

考核的结果作为年底的奖金或下年工资评定的标准，以及职位升迁的依据更为客观。

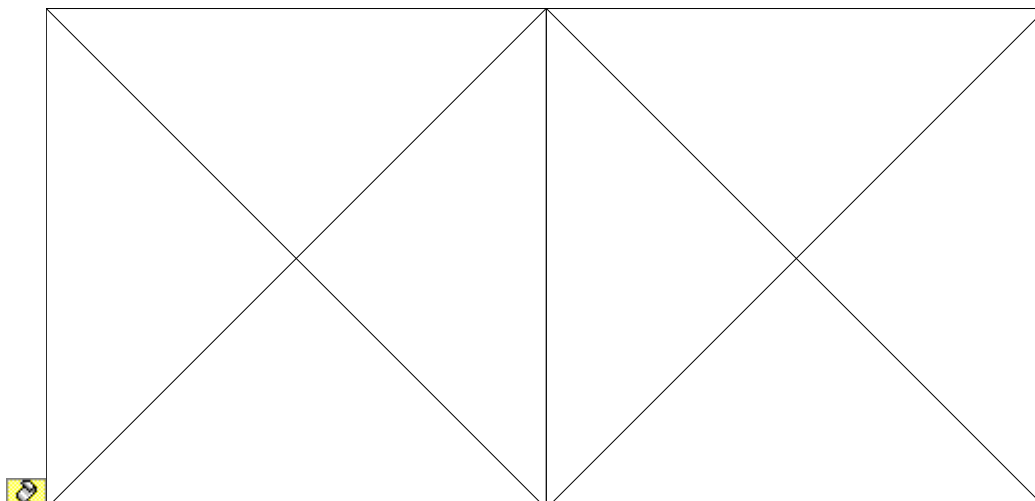
具体说来，营销人员绩效考核对于公司、营销主管及营销员工均有重要意义，以下分别阐述：

对于公司来说，营销人员绩效考核可以促进以下几方面的工作，首先可以促进绩效改进，即根据绩效考核的结果,制定绩效改进计划，对营销人员实行有针对性的指导，从而改善和提高员工工作绩效；还可以为员工培训指明方向，管理者以及培训工作负责人，在进行培训需求分析时，依据人事考核的结果制定员工培训需求，以及培训内容，会更符合员工的实际需求；作为激励的依据，对考核结果优异者或突出者，给与规定的奖励，同时绩效考核结果也是制定年度奖励的重要依据；也是人事调整的依据，人事调整按照考核的结果作为依据，会更客观公正，各类企业要根据自身情况，制定相应的升迁基准和等级；最后，绩效考核的结果是薪酬调整的直接依据；同时，考核过程中，将工作结果与目标比较，可以发现企业整体目标差距的原因。

对营销主管，营销人员绩效考核的意义表现在以下方面：首先可以帮助下属建立职业发展目标；在与下属的交流过程中，可以借以阐述主管对下属的期望，并了解下属对其职责与目标任务的想法，同时也取得下属对主管和公司的看法与建议；其次还提供主管向下属解释薪酬处理等人事决策的机会；最后还可以按照实际需求，共同探讨营销员工的培训和开发的需求及行动计划。

最后对于营销员工自己，绩效考核具有如下的作用和意义：在制定绩效考核的标准和目标的过程中加深了解自己的职责和目标；最后借助考核结果可以展示自己的成就和能力，从而获得上司的赏识；如对考核结果不满意也可以获得说明困难和解释误会的机会；在讨论绩效考核细节与上级交流的过程中，了解与自己有关的各项政策的推行情况和自己在公司的发展前程，以便对自己的工作做好充分安排；最后，在对自己有影响的工作考核评估过程中获得参与感。

企业的成功与失败，业绩的增长或下降，除了不可抗拒的因素之外，人是决定性的因素，事在人为。人的积极性如何调动是每位企业管理者最关心的问题，绩效考核正是与人的积极性关系最密切的工作。企业制定的业绩考核标准是否合理、管理层对绩效考核实施、控制是否公平准确，会直接影响一线营销人员的积极性，营销人员的积极性和表现，会对企业的效益产生直接而有重大的影响，所以营销人员的绩效考核具有重要意义。



二章 企业营销人员绩效考核原则与内容

本章主要阐述企业营销人员绩效考核的原则与考核指标体系构成，要制定原则与指标体系，首先要了解营销人员绩效考核的现状及存在的问题，营销人员绩效考核与其他人员相比，有什么特殊的要求，根据这些现状与要求，制定相应的考核原则，并全面地考虑营销人员的考核体系构成。

第一节 企业营销人员绩效考核现状与问题

企业营销人员在企业里面地位特殊，又直接关系到企业的生死存亡，所以营销人员的绩效考核已经引起大多数企业的重视，与其他部门的人员相比，企业营销人员绩效考核现状如下：

首先，企业营销人员的绩效考核的普及面广，几乎所有的企业都在进行营销人员的绩效考核，而且涉及到所有的营销人员。

其次，企业营销人员绩效考核的方法较多，绩效考核是一种实务性、操作性很强的管理方法，每个企业都有其不同的实际情况，所以每家企业都用不同的办法来进行着他们的营销人员的绩效考核。

再者，企业营销人员绩效考核的指标体系比较单一，从目前接触过的企业及相关文献来看，大部分企业只通过一个指标---业绩指标来考核。

最后，企业营销人员绩效考核的执行比较彻底，企业营销人员的积极性、主动性是企业最重要的资源，营销人员的满意度是他们能否努力工作的前提，而良好的绩效考核将使营销人员清晰地看到他们自己的未来，所以，目前企业界已经普遍认识到营销人员的绩效考核如果执行不彻底，企业肯定不能持续发展。

与企业营销人员绩效考核的现状相联系，企业营销人员绩效考核存在一些问题，任何事物都是在矛盾中不断地适应变化的客观情况发展壮大的，企业营销人员绩效考核的发展变化也是如此，全员参与的现状不代表尽善尽美，反而有更多的问题需要解决。

首先，现存的企业营销人员绩效考核指标体系过于简单。单一的业绩指标虽然在短时间内可以很快的提高企业的业务量和效益，但是长期看来其弊端较多。可能会造成短视行为，为了完成业绩不顾企业的整体利益；其次不利于营销员工自身的发展，单纯的业务量追求，使员工不愿投入过多的时间和精力提高自身素质；再次，不利于企业内部员工的交流、协调；不利于企业提高凝聚力，不利于培养团结协作的精神；最后，营销人员为了完成业绩指标，有可能急功近利，不利于企业的持续稳定发展。所以，营销人员绩效考核指标一定加入一些定性的指标加以限制和约束。

再者，目前应用的企业营销人员绩效考核方法未形成系统、完整的体系。每家企业都按照自己的设想建立了一套考核方法，然后匆匆执行，执行过程中发现问题，有的因为已经从概念上贯彻下去，担心营销人员不满意而不敢更改，有的因为考虑到更改过程的繁杂而不愿更改，后果是事与愿违，流于形式，并不能真正起到激励的作用。所以需要研究和探讨一套基本的能够按照企业类别制定的，适应大多数营销人员绩效考核的指标体系和方法。

最后，现存的企业营销人员绩效考核的方法偏于理论研究。过多的重视理论上的推敲，极少从实践出发建立流程和体系，这样，每种方法都部分的适应某些考核的要求，又没有一种方法能够完全的适应企业的要求，所以需要更多的联系实际的探索和研究。

要完全的解决上述问题，难度是很大的，但是如果被困难吓倒就永远不会取得进步，所以，要根据客观情况的发展，在理论和实践两方面，不断地探讨和深入，一步步地寻求解决办法。

第二节 企业营销人员绩效考核特征与要求

营销人员面对的是高度竞争的、瞬息万变的市场，工作性质要求他们具有灵活应变和不断创新的能力，因此他们是追求自主性、个体化、多样性和创新精神的员工群体。

与企业一般员工相比，呈现出自身具有的特征：首先，为适

应瞬息万变的市场竞争的要求，营销人员须具备强烈的创新精神和创新能力；为满足客户日益增长的需求，营销人员必须善于学习、勤奋刻苦；因为营销人员的工作内容以客户为主体，必须深谙社会文化心理、善于文化经营；成功的营销人员需具备全面的知识和丰富的阅历，不仅要懂产品，还要懂技术，懂市场营销，学习心理学、社会学、公共关系等人文科学，与其他工作人员相比，需要更高的人力投资成本；从目前人才供求领域看，营销人员具有较大的缺口，也从另一方面证明成为一名合格的营销人员很不容易；工作性质决定，营销人员要承受较大的工作压力，须具备较好的身体条件和心理素质；因其具有明确的业绩指标和衡量标准，营销人员很容易被区分出优劣。营销人员的工作个体化、自主性比较强；一般说来营销人员工作时间比较自由。由于工作岗位的特点，营销人员既可以一天 24 小时都在工作，也可能因为头天晚上和客户洽谈、吃饭到很晚，第二天休息，没有上班。营销人员的工作时间弹性很大，用一般的考勤制度来约束他们，不是很适合的；因其工作需要与人打交道，营销人员一般性格比较外向，善于交际和沟通，容易接受新鲜事物，个性活跃，有时容易冲动；从工作职责讲，营销人员除了完成量化的业绩指标，还包括一些定性的指标，在一定程度上掌握着公司的商业秘密，需要具备一定的商业道德和做人原则。

与上面论述的营销人员的自身的特征配套，其绩效考核与其它岗位的员工相比有一些不同的特点，主要有以下特征：首先，量化的业绩指标一定要占到整体考核的 60% 以上，而且这种业绩指标是与公司整体战略目标挂钩；但是单纯的业绩指标会造成营销人员短视的行为，甚至为完成业绩不惜牺牲公司利益，需要加入定性的指标来约束期日常行为；另外，从团体角度出发，其考核体系里一定要加上内部沟通与协调的考核指标包括团队协调能力、信息系统建立情况、工作态度等。

为适应营销人员绩效考核的特征，同时要建立一套在完成公司业绩指标的基础上，使企业和员工双方满意的考核体系，避免操作过程陷入困境，其绩效考核要从以下几个方面来做：

一、全面性与完整性。

这是营销人员绩效考核的多维性带来的要求，绩效管理虽不能包罗万象，过于繁琐，但必须包括影响工作绩效的各种因素，只有这样才能避免片面性。

二、相关性与有效性。

这是对营销人员绩效考核内容上的要求，必须与工作岗位和工作职责相联系。

三、明确性与具体性。

这是对营销人员绩效考核标准的要求，如果考核标准含混不清，抽象深奥，则无法使用。

四、可操作性与精确性。

这是上一项要求的自然延伸，营销人员考核标准必须便于操作，即可直接测量；考核指标尽可能量化；绩效管理标准应是有形的、可度量的、尽量转化为具体行为或活动。

五、原则一致性与可靠性。

这是对营销人员绩效考核标准在适用程度上的要求，考核标准应适合相同类型的所有员工，一视同仁，不能区别对待或经常变动，致使考核结果的横向与纵向可比性降低或丧失，绩效考核就失去了必要的可信度。

六、公正性与客观性。

这是对营销人员绩效考核的执行实施过程的要求，绩效考核指标的贯彻执行必须保证绩效管理的科学性、合理性和公平性，剔除个人偏好等感情因素。

七、民主性与透明度。

营销人员绩效考核要达到是被考评者心服口服、诚心接受、确非易事。事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件。首先在制定标准时要听取员工的意见，在条件允许时，应让营销员工参与绩效管理制度的制定过程，在执行绩效管理时要切实保障被考评者申诉与解释的权利。透明度既要求绩效管理的程序向员工公开，还要求绩效考核结果应向被考评者进行必要和及时地反馈。

目前企业单位所贯彻实施的绩效考核制度，由于出自不同人员之手，有些是由企业的人力资源部门的专业人员起草的，有些则是由外聘的管理咨询专家设计的，因起草人的角度不同，或对企业了解得不透彻，大部分存在着明显的不足和缺陷，企业的绩效考核制度无论出自谁手，其基本框架和所涉及的范围都应当是一致或接近的。如果一项管理制度不够健全和完善，无法与企业实际情况紧密相连，将不利于绩效管理目标的实现。当然，一项成功的绩效管理制度，不可能一蹴而就，需要经过不断的时间和不断的探索，总结经验教训，扬长避短。随着企业生产经营环境和条件的变化，先进的企业文化和经营理念的导入，以及技术水平和水平的提高，

应该定期或不定期对绩效管理制度做出适当的补充和修改。

绩效考核制度草案提出后，应由专家和有关人员在广泛征询各级主管和被考评人意见的基础上，对其进行深入地讨论和研究，经反复调整和修改，上报总经理审核批准。绩效考核制度一旦获得批准，人力资源部门应规定一个试行过渡期，使各级主管有一个逐步理解、适应和掌握的过程，将整个考核体系的操作方法，制作详细的培训计划，认真透彻的在企业内部做好培训，在试行过程中如遇有特殊情况或发现重大的问题，亦可以采取一些补救措施，以防止考核流于形式或给生产经营活动带来不利的影响。

第三节 企业营销人员绩效考核的基本原则

所谓企业营销人员绩效考核的基本原则，就是企业营销人员绩效考核过程中必须遵守的规定或条件。适应企业营销人员绩效考核的总体要求，其基本原则必须做到：有效、可靠、反馈、灵活和公平。其中有效性要求对营销人员工作绩效的各个纬度进行全面掌握，要求涉及工作范围的各个方面，业绩、内部协调、执行力、学习及创新等。可靠性要求在绩效考核中对各方资源和整个考核过程做全面地不间断的掌握。反馈性要求将绩效考核结果反馈给被评估人，用以改善被评估人的工作作风和了解自己的优缺点。灵活性要求在客观情况发生变化时，对绩效考核的指标、结果运用做出适当的调整。公平性要求尽量按照已经建立起来的绩效标准进行公平的评估，而不考虑个人差异。

基于以上标准，企业营销人员绩效考核的基本原则包括以下几个方面：

首先，制定绩效考核目标必须与企业战略目标相一致，体现企业的核心价值观。通过绩效考核指标的设计，反映企业的核心价值观，可以有效引导、激发符合企业期望的员工行为。

其次，制定绩效考核内容必须兼顾全面、有效、灵活、系统、完整等方面。营销人员的绩效考核首先以业绩为主，业绩指标是量化的指标，可以是营销总额，也可以是利润指标或预算完成指标。同时要考虑个人能力、团队协作、岗位责任、综合素质等方面的定性考核，设计团队指标、费用或成本指标。作为企业最重要的资源，客户信息系统的建立也构成一项考核指标。工作态度和学习能力构成营销员工和企业可持续发展的重要因素，因此成为一项考核内容。制定考核指标

不可脱离实际，在客观情况发生变化时，本着灵活性的原则，在征求各方意见后，适时作出必要的调整，避免僵化和形式主义。

再者，绩效考核过程要遵循有效、公平、联系实际的原则。无论采用哪种绩效考核方法，一定结合自己公司、部门的实际情况，本着客观、公平的原则，来制定合适的实施办法。避免考核过程流于形式或考核方法过于复杂无法坚持而半途而废。

考核体系还应该坚持公开、透明的原则。考核的流程、程序、步骤、指标体系等事项应该公布，并给与相关参与人员必要的培训，考核过程中及时给予必要的指导和释义，同时应该保持高度的民主性、客观性和透明度，提高考核结果的说服力，并取得相关人员的支持。

考核过程还应该有效、及时。制定完整的考核体系后，必须及时执行彻底，相关职能部门应该起到监督作用，避免为考核而考核，将应该在工作进程中的考核步骤，做到事后补充，使考核过程流于形式。

最后，考核结果一定要反馈。与考核对象就考核的结果进行互动地反馈，双方表达自己的看法和意见，共同探讨提高绩效的办法，才能达到绩效考核的目的，充分有效的利用考核结果。

第四节 企业营销人员绩效考核指标体系

营销是企业生存的命脉，企业遍布在全国各地的营销人员把握着企业的一条条生命线，如何对营销部门进行有效和公正的考核，建立有效的考核指标，需要认真慎重的做好规划。在制定指标体系时要兼顾全面、完整、适用的客观要求。

从目前理论界和企业实际应用的营销人员绩效考核内容来看，主要包括定性指标和定量指标，基本包括以下内容：业绩指标、团队指标、费用指标、信息系统建立指标、工作态度指标等，下面就以上指标分别作以论述。

首先是业绩指标，营销人员的主要工作职责就是完成营销业绩，所以业绩指标构成营销人员的主要考核内容。业绩指标一般运用计划完成率来计算，即营销人员所完成的实际业绩量与目标或预算业绩量的比例，如果他刚好完成这个比例，此项考核将得满分，高于计划将会高于标准分，低于计划低于标准分，低到一定程度将被淘汰。业绩指标的制定应充分考虑上年度完成情况，同行业、同地区完成情况，产品差异情况，市场形势等。过高的业绩指标会让营销人员退缩，过

低的业绩指标又起不到激励作用，并使考核结果无法兑现。同时对出现超额或严重低于标准的考核结果，应该制定详细的措施。例如：A企业上年度所在市区某产品销售业绩为100万元，综合考虑上年度实际操作人员能力水平，当地的消费水平，产品特征，本年度企业市场推广力度等，与相关人员充分沟通后确定，120万元为本年度的计划标准，完成计划按照10%比例给予提成，作为薪酬的一部分，同时需规定，超过120万元到150万元的部分，企业将按12%的比例给予提成，超过150万元的部分，按15%提成；完成100万元到120万元时，按照7%给予提成，业绩低于100万元，没有提成。

其次应考虑团队指标，团队指标是指营销人员需要共同协作才能完成预算伙计划指标，在这种情况下，部门的业绩和内部协调性将会影响公司的业绩，因此部门的业绩完成率占到营销员工个人一定的考核内容。例如：部门本年度业绩指标为120万元，个人指标为60万元，如果个人完成了60万元，但本部门总共只完成100万元，可能存在个人没有积极地参与整个部门相关工作造成的，需要建立团队指标来制约某些工作态度或做法，以利于团队建设和可持续发展目标。

再者就是费用或成本指标，企业存续的目的就是为了最大程度的获取利润，费用或成本却会降低利润，所以企业和每位员工都要重视费用和成本的降低，对销售人员来说无休止的降价是企业所不允许的，一个只靠降价做出业绩的员工不会给企业带来应有的效益，对采购人员来说，靠涨价才能采购产品，也不是企业行为，因此费用的付出和利润的实现，应该作为营销人员考核的一项重要内容。在制定考核指标时需要加进在不按照标准售价或购价情况下完成业绩时，有确定的降低提成的比例。

还要考虑客户信息系统建立指标，客户信息系统建立指标是基于营销人员人走业务走的现象考核的，一个企业的客户信息应该是企业的资源，所以客户信息应该作为重要的考核指标要求营销人员及时准确向企业信息系统提供，并及时维护客户档案，保证客户是和企业合作而不是和企业里的某位营销人员合作。而且此指标的考核应注重整个考核过程，由专人监督和维护，可以以定量的方式进行，将考核周期适当缩短。

工作态度及学习能力构成最后一个考核内容，企业是一个团队，有勤奋刻苦，乐于学习、敢于创新、富于进取的员工，才会有强竞争力的企业，才会使企业持续发展。同时每位员

工都代表着企业的形象，所以积极向上、服从指挥、团队协作、遵守企业文化是每一位员工都应该做到的，营销人员要适应瞬息万变的市场，要与形形色色的客户打交道，必须具备严肃认真的工作态度，和适应变革不断学习的精神，否则个人不能很好地完成业绩，不能良好的发展，企业也会丧失应变能力，降低市场竞争力。所以，其考核体系里面一定要包括此项内容，作为一种客观的约束，促进协作与进取，以期达到企业与员工共赢的目的。

以上所述指标，可参看下表：

表 2-1 营销人员绩效考核指标体系

指标名称	业绩指标	团队指标
费用或成本指标	信息系统建立指标	工作态度及学习能力

考核内容 计划完成率

计划完成量

计划超额量或率

团队计划完成率

内部沟通次数 预算费用超支率

费用额

成本利润率 客户信息完备率

客户阶段报备量

客户数量充足率 接受培训和岗位考试

内部投诉次数

参与内部交流

所占比例 50%--70% 5%-10% 5%-10% 5%-10% 5%-10%

第三章 营销人员绩效考核的程序与方法

本章从企业营销人员绩效考核的主要类别入手，论述最适合企业营销人员的绩效考核程序，以及目前主要应用的营销人员绩效考核方法，运用比较分析的方法，分析各种方法的优缺点及适用范围，并推出本文的主要观点，即适合大多数中小企业营销人员绩效考核的方法--基于企业内部价值链分析的个体定价法。

第一节 营销人员绩效考核的类别及程序

营销人员绩效考核类别可按照不同的依据划分，目前主要应用的考核方式是从时间上和考核方式上的划分，还可以从考核对象及考核方法出发进行划分。从时间上划分的营销人员绩效考核类别包括年度或季度、月度考核；平时考核；专项考核。

年度或季度、月度考核分别是指，年度考核指每年年终进行一次的考核，主要对营销主管以上的人员进行的考核，考核体系较为复杂；

季度考核每季度考核一次；月度考核每月都要进行，一般以业绩作为考核指标，适用于普通营销人员。

平时考核是就平时工作、能力、品德、知识、敬业精神等随时考核，并在平时考核记录表上记录下来，以便作为年度考核或专项考核的重要参考资料。

专项考核是指在考核年度内，员工具有特别优秀或特别恶劣的行为时，可安排专项考核，并随时进行，基本利用关键事件法进行考核。

另外，从考核方式上可以将营销人员绩效考核划分为封闭式考核和开放式考核。其中封闭式考核是指不将考核情况告知被考核者，不进行考核面谈与交流，考核过程封闭进行，有些特殊的考核应该封闭进行。

开放式考核是指通过被考核者填写“自我考核”部分，考核者与被考核者进行绩效面谈，交换意见，以达成观点的一致，考核过程开放进行。正常的考核方式应该开放进行。

从考核对象划分可以分为营销管理人员的绩效考核、营销普通人员的绩效考核；从不同考核方法可以分为更多的种类，但不同种类的营销人员绩效考核，基本遵从大致的考核程序，也就是自下而上的考核程序，具体如下：

第一步 人力资源部汇总管理部门和业务部门的意见，经总经理审核同意后，制定完整的绩效考核的指标体系和办法，考核指标不管是定性的还是定量的，尽量设计客观的量化依据，并根据考核要求按时发放绩效考评表，并详细公布和培训考核流程。

第二步 按照考核体系的要求，营销员工按时以本人的业绩及工作行为为依据，逐项评分，自评结束后，将表格或报告上交自己的直接主管。

第三步 营销主管组织同事、客户及其他部门评价者，以员工的实绩与行为事实为依据，对员工逐项评分并写评语，做到及时和客观，最后将考核结果上报营销部门或直接提交人力资源部。

第四步 营销部门或人力资源部对考核过程或量化指标进行审核，并进行综合考核，得出汇总的考核结果。

第五步 由营销主管将考核结果反馈给被考核营销员工，最好采取与员工面谈的方式，并提出改进意见，如员工本人不同意主管考核意见，可向人力资源部提出申诉，并由人力资源部调查核实后做出最终考核。给员工考核反馈时要坚持以下原则：员工对该反馈能够充分理解；员工接受该反馈；该反馈可以对员工的行为改进有所帮助。

为了达到上述要求，考核反馈时应注意以下方面：

1. 试探性的：上级可以提出改进意见，但最好不要是指令性的，乐于倾听；下级对自己的工作最有经验，对于自己能力和工作表现方面的不足也最清楚，所以最好让下级自己发表意见。而且下级自己提出的建议最能够被自己接受和执行。下级在工作中会有一些意见和抱怨，最好能让下级表达出来，否则带着情绪很难完全投入工作。

2. 具体化：提出的建议尽量具体，最好能落到行为层次。

3. 尊重下级：尽量对下级表现出理解和接受，不要轻易否定下级的人格和价值；全面地反馈：明确下级的优点和缺点，不要只强调一面。

4. 建设性的：提供解决问题的建议比批评和职责有效的多；不要过多地强调员工的缺点；过多地强调员工的缺点会导致员工的抵触情绪，使员工处于一种自我保护状态，而不愿表达自己的观点。

第六步 季度或半年考核时，营销部门仅向人力资源部递送绩效考评分汇总表，考核表存在本部门。年终考核时，应将年度绩效考评表和考核分数汇总表一并送交人力资源部。

第七步 员工的年终考核分数汇总表交人力资源部存档，人力资源部对年终考核结果作出分类统计分析，报主管总经理签核。

第二节 企业营销人员绩效考核一般方法及其比较

基于上文关于营销人员绩效考核的类别和考核程序的清晰阐述，本节开始企业营销人员绩效考核方法的阐明。企业营销人员绩效考核方法很多，每种方法各有优缺点，须视具体情况和条件采用，下述几种主要的有效绩效考核方法。

一、雇员比较系统

该方法是将营销员工按照一定的标准，互相作为参照系进行考核，从而达到结果具有可比性的要求。

雇员比较系统按照实施程序又分为排序法、平行法、硬性分布法三种，以下分别予以说明。

首先是排序法，就是把要参与考核的营销员工，按照设定的指标，从最好一直排到最后一名，每个人的得分与其他人不能重复。如果有10个人参与考核，他们的分数就只能是从1到10。这样可以直观的对参与考核的员工进行评价。

排序法应用最重要的是指标的选取，也就是衡量标准的选取，营销人员应用此法操作比较简单，可以直接用每个人的业绩作为标准。此

方法的特点是简单易行，但考核指标过于简单，不能全面地反映综合素质,所以仅适合于正在起步的相关考核体系不健全的企业采用。再就是平行比较法，就是选取几个相关的指标，对营销人员进行比较，比较结果不用数字排名，而是采取在每个项目上谁做得好和坏或正和负来比较，最后将每个人在所有项目上的好和坏的数量加总进行比较。

此方法也是人和人比，优点是简明扼要、一目了然，对涨工资、发奖金、提升具有决定性的作用，缺点是过于简单，而且人和人比较，用的指标不全面就会造成结果的片面，同时，主观随意性较大，对考评人要求较高，要有能力做到公正客观的评价。

最后是硬性分布法，就是硬性要求一个团队的员工考核结果按照正态曲线分布的，（事实上也的确如此），可以选出一些指标来，但是整个营销队伍考核的最终结果应该是好的占到 10%，差的占到 5%-10%，其余大部分人员在中间位置上。

从以上三种方法看，整个雇员比较系统优点是成本低、好学易用、评定所花费的时间和精力较少，一定程度上避免了宽厚性误差（不能给每个员工均评优秀）、容易做出决策。

其缺点是判定绩效的评分标准过于模糊，评定过程中主观随意性较大，评定结果不能以客观明朗的方式反馈给员工，不能引起进步，无法公正的对员工做比较。

二、尺度评价表法

该方法是对营销员工按照工作岗位的要求，同时设定几个评价指标，每个评价指标又分为 5 等作为尺度，这样每个人的评价结果是独立的，最后再汇总评价结果进行总排名。具体如下表：

被考评人：

年 月 日

考 评 点	评 分 标 准	评 分	考评结果
业绩指标	5—优秀（最好的） 4—良好（超过一般标准） 3—中等（一般） 2—需要改进（某些地方需要改进） 1—不令人满意（不可接受）		
团队合作			
费用或利润			
工作态度			
学习能力			
信息建设			

考评人：

制表：

资料来源：作者

该方法的优点是比较实用，应用成本较低，人力资源部门开发较快，适用范围广，基本可满足大部分企业的营销岗位。

其缺点是判定绩效的准确性不够，不能有效的指导行为，不能拥有反馈效果，更不利于负面反馈。

三、行为定位等级评价法

该方法是通过一张行为定位等级评价的表格将各种水平的绩效加以量化，用反映不同绩效水平的具体工作行为的例子来描述每一个特征。

举例：考核营销人员的日常工作积极性行为，行为定位等级评定是这样测定的，如下表 3-2：

表 3-2 行为定位等级评价表

被考评人:

年 月 日

营销人员处理客户关系	
行 为	打 分 (1-6)
经常替客户打电话, 给他做额外的查询	6
经常耐心的帮助客户解决很复杂的问题	5
当遇到情绪激动的客户时会保持冷静	4
如果没有查到客户需要的相关信息则会告诉客户, 并说对不起	3
忙于工作的时候, 经常忽略等待中的客户, 长度数分钟	2
一遇到事儿, 就说这事儿和自己没有关系	1

考评人:

制表:

资料来源: 张晓彤, 《绩效管理实务》, 北京: 北京大学出版社, 2004年, 第24页

把营销人员的日常工作积极性, 从最好到最坏列一个等级, 就是将他的行为排列成一个顺序, 就叫行为定位等级, 他做的事情符合第一级打6分, 如果他做得不好, 做错了还总有借口, 那就给他打1分, 这样评出来的分数相加, 就是这个营销人员日常工作积极性的一个总的分数。

行为定位等级评定法, 是一个较为具体的评价方法, 当看到自己得分低时, 就知道自己的工作可能出了问题, 比较实用。

行为定位等级评价法实际应用过程中有五个步骤:

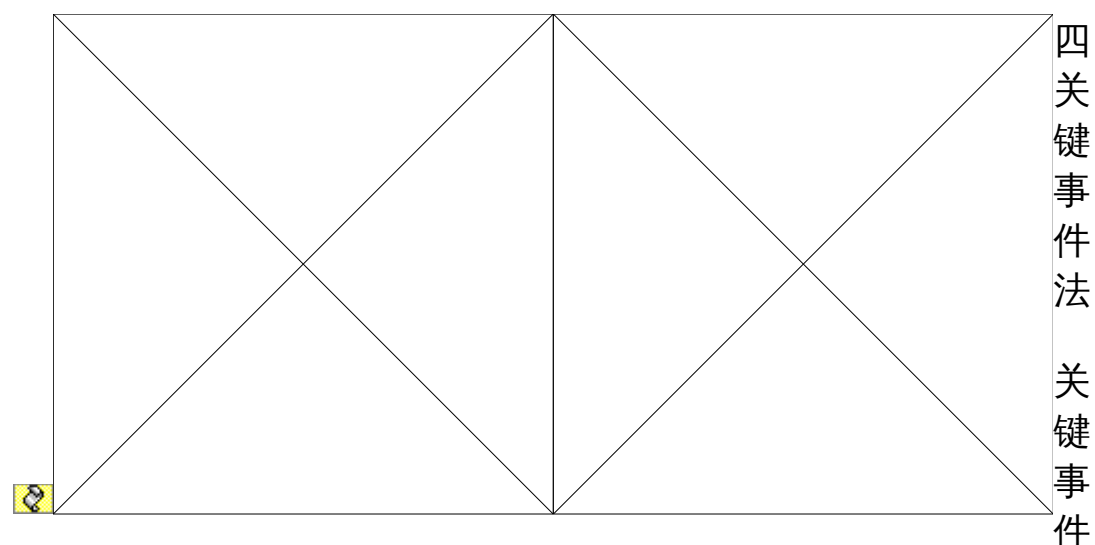
1、要获取关键事件, 将被考核者集中起来, 讨论他们的工作岗位上, 主要有哪些事项是必须做好的, 关系到公司整体利益的, 将其一一

列出。

- 2、定出几个关键的事件，并作出打分等级，同时自己定位。
- 3、将他们自己列出的事件和等级交由人力资源专家或专业顾问，将事件划分出好坏，并重新分类、分档。
- 4、进行关键要素评定，根据实际情况的需要，定出最后的要素，包括好的和不好的。
- 5、最后建立系统的工作绩效考核体系。

该方法的优点是可以有效的指导营销员工的行为，有利于及时改进，同时等级的标准很具体、很明确，各种要素之间比较独立、不互相依赖，具有较好的连贯性和可靠性。

该方法的缺点是，首先需要花大量的事件和精力做前期的准备工作，整体实施的成本比较高，各种行为对公司的整体发展而言，其后果不是同一的，被评估者的行为很有可能处于量表的两极。



法是指日常考核过程中，观察、书面记录营销员工有关工作成败的关键性事实，从而构成考核依据，最终得出考核结论的方法。

关键事件法是由美国的学者 Flangan 和 Bara 创立的。应用过程中主要包括：观察、书面记录员工所做的关键事情、总结该关键事情的评价与结论。

关键性事实是指一个营销员工在考核期内，所做的很出色的事情或

很差劲的事情，相关负责人要把这些事情及时记录下来，等到最后考核打分时，把日常的记录拿出来，就会很快的做出最后的结论。

记录关键事件的 STAR 法，图示如下：

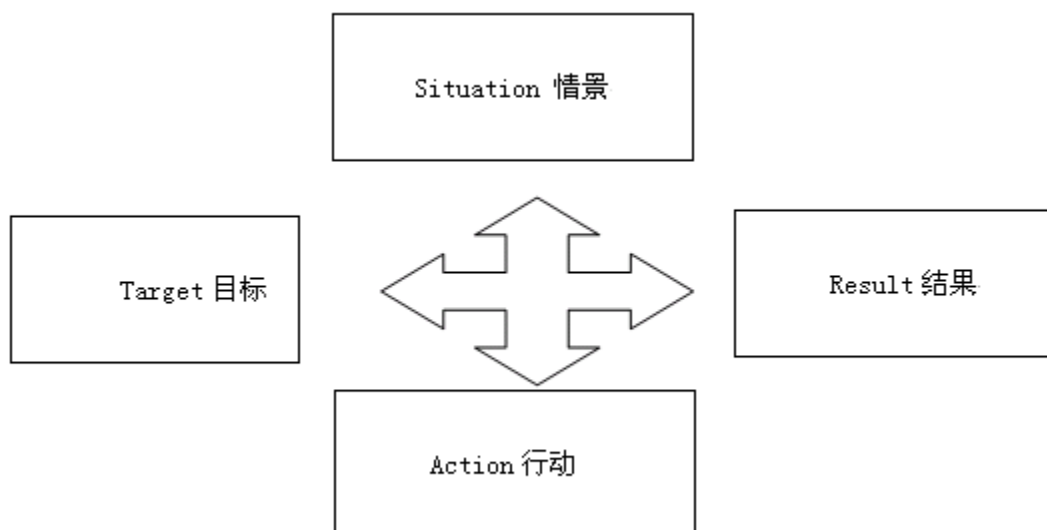


图 3-1 记录关键事件的 STAR 法

资料来源：张晓彤，《绩效管理实务》，北京：北京大学出版社，2004年，第28页

Star 的英文翻译是星星，所以此方法又叫做星星法，这个星星有四个角，分别代表了关键事件记录所需要的四个方面：

情景是指，这个事件发生时的情景是怎样的。

目标是指，为什么要做这件事，原因是什么。

行动是指，当时采取了什么样的行动。

结果是指，采取这样的行动得到了什么结果。

关键事件法一般不能单独使用，它只是整个考核体系中某类特殊事件应采用的方法，因为，关键事件不是每天都发生的，是一些特殊的事项，特别好的或特别坏的，所以这个考核方法只是一种辅助性的，是为了给整体考评提供帮助。

该方法的优点是有理有据、成本较低、如果及时反馈，能迅速提高营销员工的绩效，如果不及时反馈，就成为其缺点，是积累小过失，可能会形成营销员工离职的主要原因。

公司刚起步，在成长阶段，没有自己的考核系统的时候，一定要用关键事件法记录营销员工的行为，以便为薪酬计划，职位升迁或降级降职等判断提供有力的证据。

五、目标管理

目标管理是一种系统管理方法，它与计划和控制工作有很大的关系。目标管理是具有活力的管理方法，因为下级人员通过设置目标来承担自己的义务。目标管理实质上一种允诺管理[4]，又叫成果管理，其目的在于结合营销员工的个人目标和组织目标，改进绩效考核，形成有效的激励。

目标管理法是众多国内外企业进行绩效考核的最常见的方法之一，因为这种做法是与人们的价值观和处事方法相一致的。例如，人们都认为依据每个人的付出给与相应的汇报是应该的。目标管理法得以推广的另外一个原因在于它能更好的把个人目标和组织目标有机结合起来，达到一致，从而减少员工们忙忙碌碌，但所做之事与组织目标毫不相干的情况。

成功地运用这种方法需要一种积极地参与和比较开放的文化，较强的企业的凝聚力和敢于变革的企业精神，为了使目标管理更富有成效，企业应当在应用这种方法之前先对自己拥有的类似资源作调查。

目标管理概念的出现大约追溯到上个世纪五十年代。1954年，彼得·德鲁克在其《管理的实践》一书中说到：每一项工作都必须为达到总目标而展开。1960年，道格拉斯·麦格雷戈在其《在企业中的人的因素》一书中提到：综合与自我调整—自上而下制定管理目标。1961年，乔治·奥迪奥恩在其《管理目标的制定》一书中指出：管理组织的上下层人员要一起辨别他们的共同目标，根据每个管理人员对自己成果的预测来规定每一个人的职责范围，并用这些价值标准

来指导这个企业的工作，来评价他的每个成员的贡献。

在中国，目标管理概念的出现稍晚于人力资源概念，因其与人们的价值观相一致，而且能更好地把个人目标与组织目标有机结合起来，所以得到了迅速的推广和应用。

成功的目标管理应具备如下的先决条件：

首先，成功的目标管理必须适合于企业的客观情况，满足现实需求；在目标设立和考核过程中，必须避免个人之间不健康的竞争，倡导团体参与设置目标；考核体系建立完备后，必须进行充分的培训准备，包括目标的执行者和目标完成状况的评估者，都要在事前详细了解考核体系，而且明确知道最终的结果应用程度及范围；为取得最大的支持，所有的部门都必须参与评价这种方法的成果与可操作性；尤其是企业高层管理人员，在目标管理中不仅要从观念上加以重视，更要做出表率。

目标管理作为一种管理方法，鼓励创新，防止工作中出现互相矛盾的目标或者根本没有目标。目标管理是帮助营销管理人员在组织需求和资源有限的范围内完成工作的有效途径之一。在目标管理中，上下级共同制定目标，通过努力和协调来完成这些目标。

目标管理法的具体实施可以按以下四个步骤进行：

首先设定绩效目标，设定目标从明确组织战略开始，自上至下逐级分解组织目标；在分解过程中上下级共同确定各层级绩效目标，确定后上下级就绩效标准及如何测量一定要达成共识。

其次，要确定目标达成的时间框架，并确定各项绩效目标、绩效指标的重要程度，上下级就绩效目标完成的时间期限进行沟通并确认。

再者，将实际绩效水平与绩效目标相比较，发现异常的绩效水平要及时分析产生原因，并提出绩效改进措施，上下级之间就改进措施达成共识，制定解决办法和矫正方案，为目标修正提供反馈信息。

最后，在以上的修正基础上，考虑客观环境的需要，设定新的绩效目标。根据组织战略及评估结果，调整绩效目标；为新一轮绩效循

环设立绩效标准；上下级共同确定各层级绩效目标并就如何测量达成共识。

以上可以看出，目标管理法运用起来是一个不断循环的封闭的系统，目标管理的运用会促使企业一个又一个台阶的发展和壮大。在实际运用过程中，绩效目标的设定最为重要。从管理理论讲，管理组织应遵循的一个原则是：每一项工作必须为达到总目标而展开，因此衡量一个营销员工是否称职，就要看他对总目标的贡献，或者说称职的营销员工应该明确的知道他期待达到的目标是什么，否则，就会事倍功半，浪费资源，使组织蒙受损失。在组织目标设定中，高层营销管理人员主要与远景使命，任务和战略目标层次相关；中层营销管理人员部分与人物和战略目标层相关，主要与具体的组织绩效目标相关，部分的与部门绩效目标相关；基层营销管理人员部分与部门绩效目标相关，主要与营销员工个人绩效目标相关。

一旦确定以目标管理为基础进行绩效评估，那就必须为每个营销员工设立绩效目标。设立绩效目标时要注意以下几点：

营销目标必须与在更高的组织层次上所设定的目标相一致；营销目标必须是具体的和富有挑战性的；营销目标必须是现实的和可实现的，过高和过低的目标都不利于企业的发展；营销目标必须是可以测量的，即使是定性方面的考核也尽量使用量化的指标。

目标管理的优点如下：

- 1．目标管理的应用，有利于营销行为与整体组织目标相一致，从而可以把时间和精力投入到能最大程度实现这些目标的行为中去。
- 2．该方法比较实用而且运行成本低。
- 3．目标管理体系制订及考核过程中，有助于改进组织结构的职责分工，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。
- 4．由于目标管理强调自我控制、自我调节，将个人利益和组织利益紧密相连，所以能很快的调动职工的主动性、积极性和创造性。
- 5．目标管理比较公平，因为所有的标准是以客观条件来设定的，因而评估的过程会相对减少偏见的产生。

6. 目标管理为组织内部的交流和沟通提供了条件，从而改善组织内部的人际关系，增强企业凝聚力。

7. 目标管理为人力资源管理的开发和提高提供了平台和依据。

目标管理的缺点是，如果目标设置不当，很容易引起短期行为，不利于企业长期的发展；在绩效考核过程中，有一些不可控制因素，会影响绩效结果的客观表述，人力资源部门应该监控整个考核进程。

六、360 度考核

360 度考核是近几年提到比较多的一种方法，此方法理念及形式比较先进，要求的企业管理水平较高，所以在我国信息化程度较高、人员素质较高、管理水平较先进的企业里应用较多。

360 度考核，是指针对被考核对象，按照岗位职责设定一定的指标或问卷，要求被考核者的下级、平级、上级、客户分别给与打分，同时关键业绩指标量化准确，按照期初的计划指标完成情况，计算得分，最终达到全方位的考核信息。企业营销人员直接面向市场，接触客户，故此方法尤其适用于企业营销人员的绩效考核。

本考核方法的优点[5]如下：

首先，信息是从多方面收集的，因此结论会比较客观公正，避免了私人恩怨的打击报复，或者个人有意无意的主观影响，收集的信息质量比较好；同时，此方法注重内外部客户和工作小组这些因素，因此加强了部门之间的沟通，增进企业内部的员工交流，使员工在以后的工作中互相协作，提高团队效率。来自同事和其他方面的信息，有助于员工全面地了解自己，达到不断学习进步和提高自我的目的；最后，此种考核结果客观公正，人力资源部门依据它实行的奖惩措施较易推行，员工会支持，管理层也会比较满意。

运用过程中，本考核方法的缺点也较多，本方法综合各方面的信息得出结论，增加了系统的复杂性，会使最终的结果难以清晰地反映实际情况，无法做到有的放矢的反馈与改正；营销员工的对某一方面的个别表现，有可能产生相互冲突的评估，尽管各类评估在其各

自的立场是正确的；本考核体系需要经过长时间的培训和解释才能执行到底，成本较高；基于以上事实，本方法对公司的信息化管理水平、人员素质、软硬件条件要求较高，不带有普遍的使用性；在考核过程中，尤其企业规模较大时，因为匿名或基层员工的不重视，有可能做出不客观的评估。

以上六种绩效考核的方法，出发点各不相同，实际操作也存在一定的差异，企业可采取某一种办法，为了达到综合考核的目的，也可以同时选取几种办法，不管选取哪种方法，都要本着客观公正的原则，达到提高营销员工工作积极性、主动性的目的，从而提高企业业绩，完成企业目标。

第三节 企业营销人员绩效考核的个体定价法

在上一节中，将目前应用较为广泛的营销人员绩效考核方法作了叙述，而且将每一种方法的具体措施、应用的范围、实施结果的优缺点也做出了较为详尽的分析。每一种方法的产生都有其一定的背景，有其特定的适用范围，尤其取决于实施控制的人，不能简单的做出正确与错误的判断。

就整个企业界来说，如果从企业的实力分布看，它更像一个金字塔的结构，高入塔尖的只是很少的例如世界 500 强的企业，实力弱但是数量众多的是支撑着整个金字塔基座的中小型企业。这些企业人员少、资金少、业务流程简单，内部管理系统不健全，甚至没有专门的人来进行绩效考核。缺少条件实施第三章中提到的某些绩效考核方法，即使强要拉入某种方法，因其复杂的流程和指标，得出的综合结果，不仅会付出较高的成本，还可能造成人浮于事、对结果无法应用的局面。

如何对中小型企业营销人员进行有效的绩效考核，正是本文试图回答的问题。本文在全面阐述企业营销人员绩效考核方法的基础上，寻求一种适合于中小型企业营销人员的绩效考核的方法。

所有的绩效考核，归根到底都是对人的考核，从人本身出发，寻求对其行为的考核过程和方法，应该是该理论探讨的基础。历史上，各个学科从本身发展的需要出发，将人作了不同的分类，基本上包括以下几种：

首先，经济学假设人是以完全追求私人利益为目的而进行经济活动的主体。也就是说，人都希望以尽可能少的付出，获得最大限度的收获，并且为此可以不择手段，从这个意义上假设人是经济人。

社会学在研究人的社会行为时，感觉经济人不能代表人的全部行为，他们认为人同时还是以追求满足社会需要为主要目的而进行经济活动的主体，这种假设认为，个人不是单纯的追求金钱收入的，他们还追求人与人之间的友情、安全感和归属感等方面的心理欲望和社会需要，人是社会人。

由于以上两种划分不能令管理学满意，他们还假设管理人的存在，他们认为管理人是遵循令人满意的准则进行经济活动的主体，人的理性是有限的，人们不可能做出最优决策，而只是在可能的范围内做出相对令人满意的决策，人是管理人。

以上三种划分各有道理，都有一定的行为基础，在人的不同时间不同事件中，表现出不同的面。为满足科学研究的需要，每种学科从其研究对象出发，设定不同的目的的人，其实人都是综合人，在实际社会活动中，现实不同、事件不同，自然会有不同表现。

按照美国心理学家马斯洛的需求层次论，人类的需要包括生理、安全、社交、尊重、自我实现等五个层次，人们只有在基层的需要得到满足后才能去追求更高层次的需要。利用他的观点，从企业管理的角度讲，首先要满足企业员工也就是被考核人的生理、安全需求，这种需求主要与薪酬相关的，也就是首先把考核对象当作经济人，来满足他们的基本需求，他们就会在这种对等的交换中付出自己的劳动。

其实这与上述复杂的考核体系并不矛盾，绩效考核体系包含多个方面、多种方法，但是考核结果的运用只有两种，应用于劳动报酬或职位的升迁，而职位升迁的最终目的是在更高层次上获得更好的劳动报酬，所以，所有考核方法的目的都是企业提高竞争力，获得最大利润；个人更好的发展，获得更好的劳动报酬。

从这个意义上说，将考核对象定义为经济人，本文将要推出的个体定价法将以满足经济人的需求为出发点，开始绩效考核方法的设计

与执行。同时为了简化相关指标考核体系，本文假定以业务流程相对简单的企业作为研究对象，这种假设是有客观意义的，因为所有大型企业都是从小型企业发展起来的，而且小企业里面一人分管一项业务，大企业可能是一个团队分管这项业务。

在这种假定的中小企业里，只就其营销人员的绩效考核来分析，所有企业的经营过程都可简化称如下的进程：购进---增加附加值----售出，售出的总额减掉购进来的成本和发生的相关费用，就是企业最终的获利。如果是纯贸易企业，就是采购----运输----销售；如果是生产企业，就是采购----运输----生产----运输----销售。在这个增值过程中，每个部门或每个人都付出了劳动，从而创造了价值，股东是最大的付出者，他提供了资金，提供了载体。企业运营的最终目的就是基于以上企业内部价值链流程合理分配增值，而绩效考核的目的就是利用绩效考核的结果进行客观公正的分配，让所有各方都满意。

将所有的营销人员看作是独立的经济个体，将他们的劳动市场化，寻找内部的合理定价，从而找到让各方都满意的分配体系，即基于企业内部价值链分析的价值分配，在对每个经济个体定价的基础上，制定好绩效考核的指标体系，公开所有考核的项目所占整体定价的比例和考核结果的最终应用范围（包括薪酬和职位及福利等），达到个体主动承担并积极付出的考核目的。

在定价的过程中，企业满足个体基本需要的基础上，个体可以很直观的知道自己的付出会有什么回报，并将努力得到这种回报。在寻找这种内部合理定价的讨论过程中，充分的交流与沟通达成最终的协议，这种协议是共同制定的，是个体参与制定的，在执行过程中肯定会得到所有个体的支持。

这种内部定价操作过程较为复杂，可以借鉴产品定价的方法展开，包括成本加成定价、目标定价、反向定价、内部讨论定价等方法，在实际应用过程中，必须要客观的考虑企业的实际情况，进行充分的讨论，取得一个大家都能接受的结论。例如，一个经营紧俏品的企业，其采购人员的定价就要稍高些，因为采购变得不容易，其销售人员的定价就要稍低些，因为他的劳动付出相对来说要少一些。

实际制定过程也和其他的方法一样，是一个自上而下层层分解的过

程，企业制定出整体目标，再分解到部门，部门分解到内部每一个人，将个体的目标与企业整体的目标有效结合，达到共同发展的目的。

本方法的优点是抓住了经济人的原始本质--经济需求，并且使付出与回报紧密联系，在定价过程中充分了解企业的目标，参与的过程使个体获得更多的企业信息，增强责任感，实施过程中会积极主动的配合，绩效考核变得轻松而有效。

本方法的考核过程简单易行，概念易于理解，操作成本较低，从而适用于大多数中小型企业。

缺点是考核指标相对较为简单，在实际应用过程中一定要加上其他的指标作为辅助，否则会形成短视行为，或金钱至上的现象，不利于企业长期稳定的发展。

第四章 案例分析--青岛 XX 公司营销人员绩效考核实践

在前三章的有关营销人员绩效考核的理论及方法的详细论述及对比分析的基础上，本章将从青岛 XX 公司的概况入手，结合青岛 XX 公司的实际情况，论述其应用个体定价法的实施过程及其结果，并得出最后的结论。

第一节 青岛 XX 公司及其营销人员绩效考核

青岛 XX 公司成立于 2000 年，为商业贸易公司，公司主要批发、零售煤炭，兼做煤炭相关产品及化工产品。近期实际业务以精煤为主，其焦炭供应量占到青岛市相关企业的前三位。供货方主要为新汶矿业集团，产品大部分通过铁路运至青岛，少部分通过公路汽运到潍坊、淄博一带。

青岛 XX 公司的业务流程比较短，所以组织架构相对简单，架构图如下图 4-1

供应部的工作职责是按照销售部门与客户所签合同，按时按质与煤矿相关部门协调煤炭供应、并与铁路相关部门协调煤炭铁路运输事宜，或与车队协调汽运事宜，汽运可以用自己公司的车，需要时也可以外租其他车辆，必须保证及时准确的将客户所需要的煤炭供应

到，目前该部门工作人员 6 人。

销售部的工作职责是及时与客户沟通，了解客户不断变化的需求，及时按照合同将采购并运到的煤，销售给客户，跟踪产品进入客户处后的流程，包括过磅和检验，并跟踪回收货款的流程，青岛 XX 公司销售对象以大客户为主，不需要过多地人员配备，目前给部门工作人员也为 6 人。

物流部的工作职责是将公司的自有车辆最大限度的利用起来，除了满足公司内部运输之外，还要主动跑客户，做外部运输。车辆配备相应的司机和押车人员，每车 4 人，还有 3 名管理人员，总共 43 人。

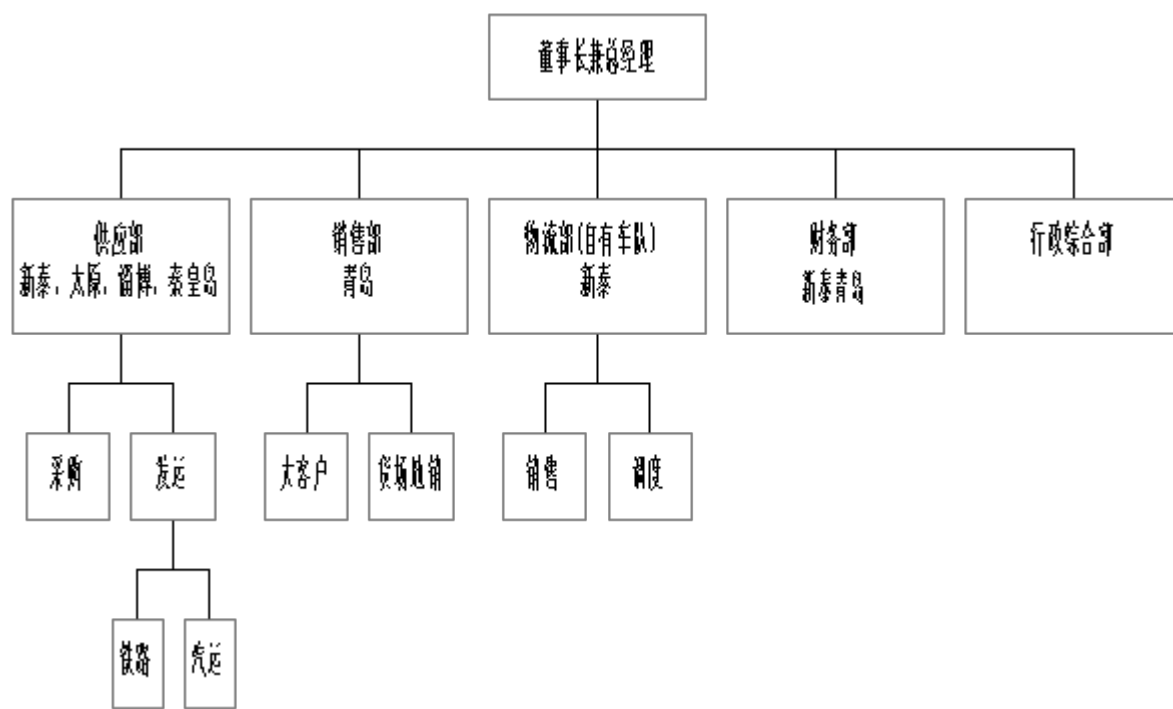
财务部门的工作职责负责公司整体资金流程运作，对公司整体资产的安全完整负责，按照国家相关规定建立帐务系统，协调银行、税务等相关事宜。

行政综合部负责公司人员管理，绩效考核，内外部其它事宜的联络与协调，及其他行政事务。

从以上可以看出，青岛 XX 公司业务流程相对简单，人员较少，其绩效考核体系不易过于复杂。

从本文对营销人员的定义出发青岛 XX 公司的营销人员包括采购、物流和销售的所有人员。

图 4-1 青岛 XX 公司组织架构图



资料来源：作者

和大多数刚起步的公司一样，青岛 XX 公司开业的第一年里，没有制定详细的考核措施，公司人员较少，工作基本固定，薪酬也是固定的。因人员较少，总经理可以将所有的营销员工的工作了解的很细，工作做得不好的就及时指出并指导，做得好的就及时表扬一下。

到 2004 年，公司规模逐渐扩大，人员开始增加，而且供应部和物流部在新泰办公，销售部在青岛办公，这三个部门的工作是相互关联的，任何部门人员的不负责任，都会影响到整体业务顺利进行，这时营销部门出现了一些内部工作协调不及时和工作效率低的问题，尽管一再努力，还是经常出现一些与客户之间或内部员工之间的不协调的事情，总经理每天疲于应付这些所谓的意外事项，无暇顾及公司的战略规划，影响了公司的整体运营效率和发展速度。

这时总经理意识到营销部门的管理需要改进，要进行绩效方面的考核，不能工作多少一个样，工作结果好坏一个样，吃大锅饭，长此以往，势必影响大家的积极性和主动性，将企业文化引向内耗，于是，开始了第一次的绩效考核措施。

这次考核的主要目的是建立预算和控制体系，将计划指标作为出发

点，个人绩效与薪酬挂钩。经过简单的测算，公司决定用业务量或直接用经营吨数作为数量指标，也就是采购人员在每个月内必须采购到多少吨煤，才算完成任务；发运人员必须将多少吨煤按时发运，销售人员每月必须销售多少吨煤。

这样的考核用最简单的结果作为反馈，公司营销人员取消所有的固定工资，按一吨煤一元钱计算，所有经营的费用全部包括在这一元钱里，包括差旅费、通讯费、招待费及其他费用，每月底财务部负责计算相关的指标，行政综合部按照指标计算部门所得，报总经理审批后执行。

例如销售人员当月计划销售 2 万吨煤，实际销售 2 万吨煤，他们的整体报酬就是 2 万元，除掉当月花掉的差旅费 2000 元、通讯费 700 元、招待费 2600 元、其他相关费用 3000 元，剩下 11700 元，三名销售人员按照另外一套完整的内部考核体系，参照实际工作量内部划分，作为他们的劳动报酬。

物流和采购部门也采取相同的办法，如果没有或超额完成计划，按照完成计划率，计算报酬率，例如，完成计划 80%，就按每吨 $1 \times 80\% = 0.8$ 元计算提成，完成计划 120%，就按每吨 $1 \times 120\% = 1.2$ 元计算提成，以贯彻多劳多得，完不成要处罚的措施。

这种考核方法开始应用，营销员工非常欢迎，他们的积极性很高，所有营销员工都努力与外部客户沟通协调，内部人员也积极的互相配合，使内部流程提高效率，大家目标明确，尽快尽多的完成业务量，为了使收付款及人员配备等事宜及时有效，公司内部员工沟通与协调也得到很大改善，在开始的前三个月里，效果非常明显，公司月月超额完成任务，整体费用率下降的同时，个人收入提高了 10% 左右，总经理和全体员工都切身感到此考核方法的益处。

但是问题很快就出现了，首先出现了营销人员的内部攀比，工作岗位的不同导致工作内容客观不平衡，煤炭是基础资源，受国家宏观控制的影响，有时紧缺，有时过剩，资源紧缺时采购人员相对工作要困难，铁路运输紧张时，发运人员工作难度大，资源过剩时，销售人员的工作又会非常困难。为什么都按一元钱来考核，其实还是变相的大锅饭。

企业是个有机的整体，所有部门需共同努力才能完成整体的业务，举例来说采购人员采购不进来，发运和销售人员再努力都无法做出

业绩，就会形成因为采购人员不够努力，发运和销售部门就无法兑现自己的收入，即使发运和销售人员工作很努力，这样如果内部的协调得不到保证，员工有意见，最终损失的还是公司的整体利益。

在这种情况下，公司不得不寻求新的解决办法，经过各种方法的选择和比较，最后发现个体定价法比较适合企业现阶段发展的要求。

第二节 个体定价法在青岛 XX 公司营销人员绩效考核中的应用

青岛 XX 公司为了寻求更好的绩效考核方法，先后研究过第三章提及的六种方法，雇员比较系统、尺度评级表法、关键事件法显的过于简单，形同虚设；行为定位等级评价法、目标管理、360 度考核等方法，指标体系建立复杂，要求具备良好的管理体系和理念，操作起来要求测评人具有高度的客观公正的态度，否则可能有失偏颇，尤其这些方法有繁琐的过程和操作成本，不利于结果的运用，也无法满足公司的利益最大化的要求。

在这种情况下，公司采取头脑风暴的方法，让每位员工提出自己的解决方案，很多人提到了类似个体定价的概念。事实表明，我们的员工大多还处于较低层次的需求上，加之青岛 XX 公司是人员少、业务简单的企业，而非劳动密集型的生产企业，在这种情况下如何最大限度的满足个体的需求，调动员工积极性，从而提高企业效率，达到公司利益最大化的要求，就是绩效考核的主要工作，也成为应用个体定价法的直接原因。

在前期操作经验基础上，青岛 XX 公司决定在公司内部营销人员里推行这种绩效考核办法。

公司首先和营销员工讨论，公司和营销员工在分成中各自所占的比例，即公司资源应该按多少进行回报，员工应获多大比例分成，借助相关经验数据和现实情况，最后决定公司资源的分成占到 49%，这是双方都能接受的。然后扣掉资金时间价值，按照略高于同期贷款利率的水平，年利率 10%，实际占用资金天数计算利息，留给投资者，剩余的部分在采购、运输、销售环节分配。

在煤炭行业里，近一段时期资源比较紧张，供应部门要付出更多的劳动，工作难度和工作量都要高一些，内部沟通协调的结果是供应部门应该拿到剩余收益里的 45%，包括部门所有费用，物流部门相对来说付出的劳动稍高于销售部门，他们拿到 30%，销售部门拿到

剩余的 25%。

每个部门都接受这样的定价基础上，开始制定相应的量化指标，业绩指标大约占到整体比例的 70%，内部组织与协调指标占到 20%，学习与进步占到 10%，每个指标都规定有明确的考核项目，为避免某些月份的无业绩情况，公司月度薪酬只发放总体薪酬的 70%。

表 4-1 个体定价计算方法

项目

销售减采购

等于毛利

股东

B

资金时间

价值

C

内部分配

基数

D

采购

E

发运

F

销售

G

所占比例

A

49%A

按银行利息计算方法

A-B-C

45%D

30%D

25%D

资料来源：作者

表 4-2 个体定价法的考核指标体系

指标大类

$K=H+I+J$

财务指标

H (满分 70)

内部组织与协调

I (满分 20)
学习与进步

J (满分 10)

具体内容
业绩预算完成率 50

收付款指标 10

质量及损耗指标 10
单据传递及时准确 10

内部流程沟通及时准确 10
每月接受内部培训不少于 2 小时 5

每月提交建议书不少于一份 5

月度薪酬=70%*K*E(或 F 或 G)

年底将金 (或无业绩月份工资) $\leq 30\%*K*E(或 F 或 G)$

资料来源：作者

在实际制定考核体系过程中，为避免部门内部分配不公，以及不能保障员工基本生活水平的情况出现，公司参照当地的工资水平、同行业、同工种的薪酬情况，制定了一套工作岗位薪酬平均参考值，并规定了所有营销岗位人员的基本工资，即岗位平均参考值的 50%，此部分工资每月必须发到员工手中，没有提成月份，要从已经扣发的 30%里支取，有提成月份，提成的 70%首先保证发放基本工资，剩余部分，又制定了详细的岗位考核体系，包括部门绩效、工作态度及学习能力，上级交付事项完成情况，客户关系维护情况，意外情况等。每个人每月的考核分数 10 分为满分，考核过程由部门负责人先打分，然后人力资源汇总核实。部门内部所有人员总得分

作为提成分配基数，再按个人得分计算个人所得。这样就保证了本绩效考核体系的配套和完整，同时，执行比较彻底。

XX 公司人员较少，个体定价法实施过程不复杂，按照以上指标体系，在充分的内部沟通后，做出详细的培训和讲解，公司很快和员工达成共识，并开始实际应用。

开始应用后，公司营销员工面貌得到较大改善，他们认为此项考核体系比较公平，过程控制合理，这种绩效考核方法适合公司目前发展的实际情况，并且注重实效，付出与回报有据可查，考核过程透明度非常高，每位营销员工都清楚的知道自己付出将要得到的回报，从而极大提高了营销员工的积极性、主动性，而且营销员工都知道自己是公司整体价值链上的一环，任何单个人的力量都无法达到最终的结果，只有发扬团队精神，内部协调一致才能最终达到目的，从而达到增强企业内部凝聚力，提高企业整体价值的目的。

由于个体定价包括所有的费用，节约成为每个人的习惯，原来财务负责人和总经理最头疼的无法有效辨别员工报销的真伪问题迎刃而解，员工的个人通讯费也在短时期内下降了 30%，员工出差不再乘坐豪华车，自觉地乘坐普通车辆，住宿也尽量能满足业务需要既可，公司不需要再为制止员工的浪费制定文件。每个人都把公司的事情当作自己的事情做，真正体现了主人翁式的精神。

在实行此种方法的前两个月里，公司的效益与以前年度同期相比提高了 14%，同时营销员工的收入与以前年度同期相比提高了近 20%。在可预见的以下月份里，公司和营销员工的收益都将持续增加。

由此可以看出，个体定价法在提高公司业绩、增强凝聚力、调动营销员工积极性、主动性方面成效显著，这种方法适合目前营销员工的需求，适合公司发展的要求。青岛 XX 公司整体考核体系中加入了辅助指标，在一定程度上实现了对营销人员绩效的全面考核，同时绩效结果也可以作为员工进退升迁的客观依据，加入的预算完成率指标使企业目标和个人目标紧密相连，使绩效考核的结果服从公司发展的整体战略。

结论

企业要发展，员工要进步，绩效将是一个永恒的话题，绩效考核是

人力资源管理中非常重要且挑战性很强的工作，如何建立科学的、符合中国国情的以及适应和促进企业发展需要的绩效考核方案，对于企业的发展来说是最重要的管理内容。

只要时代发展，只要企业需要，探索就是必须的，尽管有很多的方法被证明是有效的、是科学的，但是客观环境一直在变化着，管理一定要适应这种转变，不能停止探索的步伐。

营销人员的工作是企业效益的直接来源，如何有效的调动营销人员的工作积极性，如何将营销员工的个人目标有效的和企业目标相结合，是企业管理尤其是人力资源管理的重要方面，而有效的绩效考核方法是解决此类问题的关键，值得所有企业和所有管理者重视。

目前绝大部分企业的营销人员都有绩效考核办法，根据企业运营的实际情况不同，每个企业采取了不同的办法，如本文列示的雇员比较系统、尺度评价表、行为定位等级评价法、关键事件法、目标管理法、360度考核等，甚至直接采用业绩指标的提成办法，但是随着企业的发展，客观环境的变化，任何一种绩效考核的办法都不是万能的，都不能解决全部问题，只有在适应变化的市场经济条件下，不断调整思路，经常进行内部协调与沟通，了解营销人员的实际需求，从实际需求出发制定切合实际的绩效考核办法，才能有效的调动营销员工的积极性，从而达到公司稳定发展的目的。

本文在总结比较了多种营销人员绩效考核的办法后，提出了个体定价法的概念，此方法在青岛 XX 公司得到了很好的应用，它解决了目前我们企业员工的最基本的需求，类似于我国改革开放的第一步——农村联产承包责任制，让我们的普通员工在目前档次上，无法站到战略的高度去认同企业文化时，有一个看得到摸得着的实实在在的利益的，从而提高员工的积极性、主动性，增强了企业凝聚力，必将极大的促进企业的发展 and 员工的进步，提高企业整体价值，达到共赢的目的。

所以，基于经济人假设的个体定价法一定会在类似的公司中起到很好的作用。是适应目前我国企业客观情况的极富成效的营销人员绩效考核的方法。

尽管如此，这种方法也存在一定的局限性，同时需要辅加其他的考核指标，否则不能全面考核营销人员绩效，亦不利于促进企业的良性发展。

