

摘 要

绩效考核是现代企业人力资源管理的一种重要工具和手段，我国餐饮行业企业尽管目前已经认识到其对企业竞争力的重要影响，但又无法找到适合企业自身的绩效考核体系。因此，正确认识绩效考核中存在的问题，根据企业自身的具体情况，借鉴现有绩效考核的成功模式，建立符合本企业发展状况的适用的绩效考核体系对于每个企业绩效目标的最佳实现具有十分重要的理论和现实意义。

但从总体来看，国内的绩效研究主要侧重于具体评价方法或技术的开发以及在企业中的实际操作，而理论研究则显得比较苍白，而且即使这些研究多集中于实际操作方法的研究，但研究的方法多是忽略企业性质、企业具体背景和现状，仅从企业群体层面对绩效考核体系有一种全局性认识，笔者认为不同情况的企业在其绩效考核体系上应该有所不同。所以，基于笔者所参与人力资源咨询企业的绩效考核的缺乏以及当前理论研究和实际操作仍不紧密的这一现状，笔者希望通过对大湘南公司的绩效考核具体存在的问题进行深入的分析 and 探讨，设计出符合公司现阶段情况和战略发展的绩效考核体系，科学公平地评价员工的业绩，从而达到激励员工积极性，提高企业竞争力的目的。

首先，笔者对大湘南公司的考核目标确定不合理，缺乏完整的绩效考核指标，绩效考核数据来源缺乏，未形成与绩效管理相配套的支持等问题进行了分析，在分析基础上，笔者认为要改变大湘南公司人员绩效考核工作的现状，大湘南公司就要把绩效考核视为一项系统工程，在借鉴其他企业在绩效考核方面的成功经验的基础上，根据本公司的业绩导向明确，基础人力资源工作缺乏的现状为依据，按照绩效设计原则确定、考核目标确定、工作分析确定绩效指标和绩效权重等步骤制定分类考核标准，建立系统的员工绩效考核体系和公正透明的考核制度，并切实有效地贯彻实施。

关键词：绩效考核；餐饮行业；绩效考核制度

Abstract

Performance appraisal is an important tool of human resource management in modern enterprises. The enterprises of dietetic-trade have known the notable effects on the competition ability of performance appraisal, but in practice, they feel it is difficult to find a performance appraisal system for themselves. Enterprises should analysis those questions and scan their intrinsic performance appraisal system. It is very important for enterprises' target realization to set up a new performance appraisal system that sustains development.

Because of the situation of performance management in Dajiangnan company and of theory research lack of guidance for practice, the author wants to set up a scientific performance appraisal system to evaluate employees' performance and improve company's competition.

First, the author analysis the problem of Dajiangnan's performance appraisal system. The author holds a viewpoint that this company should look on performance appraisal as a systems engineering. Based on using for reference of others' experience, Dajiangnan should build a transparent employee's performance appraisal system in accordance of post requirement of management, employee development and marketing company's construction and so on. This employee's performance appraisal system includes design principia、appraisal object confirm、job analysis and so on. At last, Dajiangnan should carry out the system carefully.

Keywords: Performance appraisal; Dietetic-trade ; Performance appraisal system

插图索引

图 1.1 本文研究思路.....5

图 2.1 大湘南现有岗位设置.....8

图 2.2 大湘南业务经营组合分析.....9

图 3.1 大湘南考核设计思路.....20

图 3.2 企业目标分解.....21

图 3.3 员工个人目标实现分解.....21

图 4.2 工作分析流程.....24

图 5.1 业绩合同设计流程.....42

图 5.2 调整后行政人事部门人员架构.....45

附表索引

表 4.1	执行总经理岗位职责描述.....	26
表 4.2	营业经理岗位职责描述.....	27
表 4.3	执行总经理工作协调关系.....	28
表 4.4	营业经理工作协调关系.....	28
表 4.5	执行总经理任职资格.....	29
表 4.6	营业经理任职资格.....	29
表 4.7	执行总经理考核指标计算.....	32
表 4.8	执行总经理考核指标权重.....	32
表 4.9	财务经理考核指标权重.....	33
表 4.10	修改前楼面经理考核指标权重.....	34
表 4.11	修改后楼面经理考核指标权重.....	34
表 4.12	采购经理考核标准说明.....	37

湖南大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：



日期：2006年11月12日

学位论文版权使用授权书

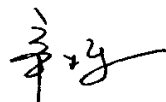
本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

- 1、保密□，在_____年解密后适用本授权书。
- 2、不保密□。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：



日期：2006年11月12日

导师签名：



日期：2006年11月12日

第1章 绪 论

1.1 选题背景及意义

21 世纪是知识经济时代，也是一个市场竞争不断加剧的时代。随着我国加入 WTO，我国企业所面临的市场竞争就更加激烈，如何获取和保持竞争优势，使企业立于不败之地，是每一个企业都必须清醒考虑的问题。人力资源是企业的第一资源，是企业获取竞争优势的核心，而绩效管理又是人力资源管理的核心，如何提高企业中人力资源的素质，有效的绩效管理是关键的一环^[1]。建立和完善员工绩效考核体系，并使之发挥作用，是企业提高竞争力的重要源泉。而如何通过绩效考核提升业绩，进而提升整个企业的竞争能力，已成为企业发展过程中的瓶颈问题。目前，我国掀起了轰轰烈烈的绩效考核热潮，从政府到企业，从国企到民企无不在探索与尝试，但从实际运作来看，执行结果大多不太理想，特别是餐饮行业的绩效考核存在执行人员素质低下、基础管理指标缺乏、考核目标制订不科学、业绩指标缺乏战略支持、考核过程缺乏监督及结果使用进入误区等问题。因此，正确认识绩效考核中存在的问题，及时把握企业绩效管理领域的发展动向，根据餐饮行业企业自身的具体情况，建立新型的符合本企业发展状况的员工绩效考核体系对于帮助我国餐饮行业企业的顺利发展实现其战略目标具有十分重要的理论和现实意义。

大湘南公司是湖南省知名餐饮民营企业，在郴州市区下设大湘南、厨味制造、湘南人家三家大型餐饮酒店，长沙新店正在筹备开业当中，主要从事餐饮运营和管理。作为一家从连锁经营走向自有品牌，从小型企业走向集团经营，从人治走向科学管理的企业，笔者在参与制作其绩效考核体系过程当中感觉到餐饮企业尤其是民营餐饮企业的绩效考核存在诸多问题与难点，如绩效考核目标不明确；指标只包括任务绩效，而缺乏关系绩效等等问题；加之笔者想在绩效考核方向有所探讨与进步，因此本课题旨在通过对绩效考核各环节特点的研究，结合本企业绩效考核的现状，运用理论与实际相结合的方法，探索一条符合本企业特点的绩效考核之路。

1.2 绩效考核的文献和理论综述

理论界对绩效考核的研究很多，当前的研究大多集中在对绩效的定义以及绩效考核的具体方法的探讨上，现笔者就这些学者研究的主要成果进行综评。

1.2.1 绩效的定义

绩效有组织绩效和员工个体绩效两个层面，笔者在这里侧重研究的是员工个

体层面的绩效。当前理论界对绩效的定义主要有两种观点：一种是把绩效看作为一种结果；另一种则把绩效看作为个体的行为。结果绩效可以用诸如产出、指标、任务、目标等来表示。由此，Bemardin 把绩效定义为：在特定的时间里，由特定的工作职能或活动产生的产出记录^[2]。

把绩效定义为产出的结果与人们日常的感受相符合，便于人们理解；同时结果作为绩效在进行绩效衡量时操作性强，有利于明确具体的指标，如生产总量、次品率、销售量等等，容易保持客观性。但不同意把绩效作为产出或结果的学者对这种定义提出了质疑：(1) 许多情况下员工的工作结果并不一定是由员工自己的行为产生的，也可能是与工作的人无关的其他因素在起作用，如营销人员所在的区域不同，绩效很有可能受到影响。(2) 有些组织很难把结果作为衡量绩效的标准，如警察、医护人员，不能说警察抓的犯人多，绩效就好。(3) 单纯地追求结果，很可能导致员工的一些不当行为，如追求短期利益行为；同事之间互相竞争，不顾及组织整体利益的行为等等。而 Gary B. Brumback 反对两种有关绩效的观点：一是只注重行为而忽视结果，二是完全忽视行为或仅把行为看作是达到结果的途径。他认为绩效是管理行为与结果的过程，简称为 MBR (managing behavior and results)^[3]。笔者在此比较认同 Gary B. Brumback 的观点，笔者认为员工的工作绩效指的是根据工作说明书所确定的员工需要接受评估的工作行为和工作效果等，也就是说本文所述的员工绩效是管理行为与结果的过程。

1.2.2 国内外关于绩效考核的文献综述

国外文献多从理论上探讨问题，对体绩效管理的系统、绩效考核的方法、绩效考核的标准和过程都有较长事件的研究和系统的理论。而国内文献则主要侧重于具体评价方法或技术的开发以及在企业中的实际操作，在国外研究的基础上有所创新和发展。

1.2.2.1 国外关于绩效考核的文献综述

现代意义上的绩效考核源于西方。国外关于绩效考核的研究已有 70 多年的历史，取得了丰硕的成果。上个世纪 80 年代以前，主要研究开发有效可信的考核量表及训练考核者增强观察技能和减少考核误差。此后，研究中心转向注重考核者认知加工过程、考核精度及绩效本身结构的探讨，一些学者还对绩效考核与激励因素的关系进行了研究。

(1) Smith 提出绩效考核是人们操作的一种工具，要保证它的有效性，要求考核者准确地观察员工的重要表现，人的评判涉及从工作能力到加薪过程中的每一个标准^[4]。

(2) 许多研究探讨了绩效本身的结构问题。Kate 和 Kahn 提出了三维分类法，即把绩效分为三个方面：①加入组织并留在组织中；②达到或超过组织对员工说规

定的绩效标准；③自发地进行组织对员工规定之外的活动。在大量实证研究的基础上，Organ 等人则提出了组织公民性、亲组织行为、组织奉献精神等用于描述自发性行为的概念^[6]。

(3) Deming 认为大多数考核者不适当地把绩效的差异完全归咎于员工个人而不去考虑考核方法本身的问题，这种行为将导致主管人员错误的处理问题并随之影响到员工的士气^[6]。

(4) Campbell 等人把绩效分为 8 个独立的成分：工作特定的任务熟练程度；工作非特定的任务熟练程度；书面与口头交流的任务熟练程度；努力；遵守纪律；为团体和同事提供便利；监督与领导；管理^[7]。

(5) Robert S.Kaplan 和 David P.Norton 提出了平衡计分卡（Balanced Scorecard）的概念^[8]。当前世界 500 强的企业中有 80% 在应用 BSC。《哈佛商业评论》在庆祝创业 80 年华诞之际，隆重评选推出了“过去 80 年来最具影响力的十大管理理念”，BSC 名列第二，并且被誉为“75 年来最具有影响力的战略管理工具”。它通过对企业在财务、客户、内部流程和学习与成长等四个层面的绩效考核，将抽象的战略有效地转化为具体的员工行动。

(6) Borman 和 Motowidlo 在总结前人及自己的研究的基础上，提出了任务绩效(task performance)和关系绩效(contextual performance)的概念^[9]。他们把任务绩效看作是组织所规定的行为，是与特定工作中核心的技术活动有关的所有行为；关系绩效则是自发的行为、组织公民性、亲组织行为、组织奉献精神或与特定任务无关的所有行为，涉及到职责范围外自愿从事的有利于组织或他人的活动。

(7) Nickols 等人认为要废止绩效评估而进行绩效管理，从绩效评估到绩效管理有赖于以下四个原则：①必须设定目标，目标必须为管理者和员工双方所认同；②测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表述出来；③目标本身应该是灵活的，应该足够反映经济和工作场所环境的变化；④员工应该把管理者不仅仅当作评价者，而应该当作是指导者，帮助他们达到成功^[10]。

(8) Conway 将人们对非管理职务的研究发展到对管理职务的研究。结果发现对于非管理职务来说，作业绩效中包含着职务奉献的成分，人际促进可以和任务绩效完全区分开；而对管理职务来说，任务绩效包含着人际促进的成分，职务奉献可以完全与任务绩效区分开。因此非管理职务与管理职务的关系绩效内容不同^[11]。

(9) Fandray, Dayton 指出应该用绩效管理系统代替每年的绩效评估^[12]。

(10) Gary P.Latham & Kenneth N.Wexley 对比研究了个性特质量表 (Trait Scales, TS)、成本相关产出法 (Cost-Related Outcomes, CRO)、强迫选择量表 (Forced-Choice Scales, FCS)、行为尺度评定量表 (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS)、行为观察量表 (Behavioral Observation Scales, BOS)、混合型标准量表 (Mixed Standard Scales, MSS) 等方法。并推荐采用行为观察量表 (即 BOS

法)法作为绩效考核的方法^[13]。

(11)Bryan J Pesta & Darrin S Kass & Kenneth J Dunegan 提出在绩效考核中增加顾问职务,负责顾问训练、顾问监督、顾问评价项目,以实现更加清晰、公正的绩效评价^[16]。

1.2.2.2 国内关于绩效考核的文献综述

我国古代就积累了丰富的考核思想。2000多年前的孟子中就提出了“权然后知轻重,度然后之长短。物皆然,心为甚。”的定量考核思想。墨子主张对人的考核,要“听其言,观其行,查其所能”,近现代的曾国藩在其制作中对其选人方法以及对下属功过的评定也有独到的简洁。但严格说来,这些思想由于当时的社会历史条件、生产力发展水平和文化心理的局限,决定了它是零散、经验性和定性模糊的。

新中国成立以后,我国企业也摸索出许多绩效考核的经验,如对人员要在“德、能、勤、绩”四个方面进行考核,但常常存在诸如主观性强、缺乏人性化和政治色彩浓厚的问题。从近几年的研究来看,研究者们越来越重视定量分析在绩效考核中的作用,将大量的数学方法、统计学方法、计算机技术运用到绩效考核工作中。

(1)彭剑峰,饶征,孙波.提出建立以战略为导向的绩效考核体系^[17]。绩效考核体系的基点是企业战略。以战略为导向的绩效考核系统包括:潜能评价体系、职业化行为评价体系、业绩指标考核体系、绩效改进体系、绩效管理循环体系等五方面主要内容。同时提出了管理者责任下移,即人力资源管理工作不止是人力资源管理部门的事,而是所有管理者共同的职责。

(2)孙健敏和焦长泉.提出了管理者工作绩效可以划分为管理者工作任务绩效、个体特质绩效和人际绩效三个维度^[18]。个体特质绩效被认为是与任务绩效和关系绩效并列的对整体绩效有重要影响。绩效表现在各个层面上,除了对员工的绩效评价外,还有对团队、部门、组织绩效的评价。

(3)荣莉.提出在我国酒店行业实行平衡积分卡应该从总营业收入市场份额、新增营业收入市场份额、目标顾客数量占比、劳动生产率、进度完成率等24个指标进行评定的科学评定体系^[19]。

(4)谢宝国,夏勉.指出绩效评估是一个系统,包括绩效考核指标的设定、绩效信息的收集和绩效结果的反馈等过程^[20]。设定一个科学、全面、有效的绩效考核指标体系就成为绩效评估工作的重中之重。

(5)李丽.提出企业绩效管理必须正确处理四种关系:公司、部门与员工个人的关系、指标内部计量与外部计量的关系、绩效评价与薪酬激励的关系、定量评价与定性分析的关系^[21]。

(6)华梅芳,季玲.指出只有理顺人力资源体系内部各项职能的关系,促使人力资源管理体系最大限度地发挥作用,从而才能为企业战略目标的达成提供强有力的支持^[22]。分析人力资源管理体系中的几个关键接口的衔接方式,有助于进一步明

确人力资源管理体系设计的思路与策略。

(7) 陈月. 提出可以根据绩效管理目标的吻合程度来表示绩效管理的效率, 并通过多维度建模来评估绩效管理的效率^[23]。

(8) 陈璐. 提出通过建立战略的绩效管理系统, 从而提升企业核心竞争力^[24]。

(9) 何玲, 伍爱春. 提出一套完善的绩效管理体系, 应包括从绩效管理制度、操作流程到年度考核指标体系、员工考核指标库的建立, 再到绩效管理操作实用表单工具等细节^[25]。

(10) 殷新华. 针对现场管理提出绩效管理运用及其关键在于评价标准的选定、评价主体的选用以及评价信息的反馈工作^[26]。

1.3 本文的研究内容和研究思路

笔者基于对文献的大量阅读和了解, 对大湘南现行的绩效考核体系开展广泛深入的调查研究, 从而对当前存在的绩效考核体系的使用和作用情况有个详细的了解, 并结合本人长期从事人力资源工作的将予, 对大湘南公司现有绩效考核体系中存在的问题进行分析讨论, 从而找出问题的根本原因, 然后确定其绩效考核设计的原则和思路, 进而确定其绩效考核的目标, 对其组织结构按照现有需要进行优化和调整, 通过对其企业目标的分解和企业人员的工作分析确定其人员目标和岗位职责, 选择适合企业现状的绩效目标, 通过沟通和反馈确定各考核指标的权重和考核标准, 最后为绩效考核体系的实施设计完整的保障体系。

同时, 笔者充分了解和分析大湘南公司的具体情况, 借鉴国内外先进企业在绩效考核实践中的经验教训, 将已经成功使用的、被实践证明能提升企业竞争力的理念与方法用于长沙公司人员绩效考核的设计与改进, 提出了一套大湘南绩效考核体系的一种改进模式, 进而为大湘南公司的绩效考核体系提供建设依据和可借鉴的操作方案。具体研究思路如图 1.1。

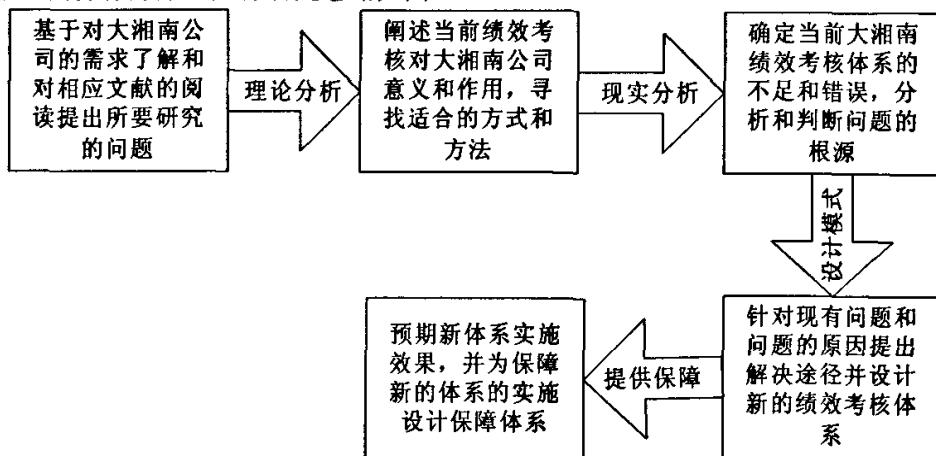


图 1.1 本文研究思路

第2章 大湘南公司人员绩效考核现状及问题分析

随着我国对外开放程度的加强，以及国内经济连续快速稳定发展，人民的生活水平不断提高、生活品质的不断改善，我国第三产业中的餐饮行业得到了迅猛发展。在我们这个“民以食为天”国度，赋予了餐饮更多的文化内涵，吃口味、吃特色、吃文化，可谓吃的丰富多彩。在这样的大环境下，餐饮行业迎来了飞速发展的黄金时期。不少餐饮企业紧跟时代潮流，不断满足人民群众的需要，但是随着人民群众对物质生活水平的要求提高，对餐饮行业提出了更高的要求。由于餐饮行业门槛低、技术含量不高，容易跟风 and 模仿，导致行业内部竞争也是不断加剧。大湘南餐饮管理有限公司（以下简称大湘南公司）就是在这种大环境下脱颖而出的佼佼者，但是其高速发展的营业规模和落后低下的管理水平之间的矛盾也是日益明显，尤其是绩效考核体系的落后已经给该企业带来了工作效率低下、人员流动率高、企业运营成本增加等诸多不利因素。笔者在参与大湘南公司人力资源咨询的过程中深刻的了解到，在大湘南公司实施科学绩效考核已经成为迫在眉睫的事情，甚至可以说已经成为该公司发展道路上的最大瓶颈。

2.1 大湘南公司规范绩效考核的意义

2.1.1 大湘南公司人员构成及分析

大湘南公司采用了传统的董事会领导的直线职能组织结构，除去采购和财务人员将其他人员都划分为运营类人员。董事会成员按照个人优势分管了公司内部的各种职能。总理由董事长兼任，但是总经理并没有负责日常基础管理的工作，考虑到权利分配和薪酬的问题，目前实际行使总经理职能的人员职务为执行总经理，外聘职业经理人担任此职务。像其他很多民营企业一样，公司的财务部门和采购部门由董事会直接领导。执行总经理下设楼面经理、行政人事经理和厨师长，分别管理公司店面经营、行政人事工作和厨房工作。

由于餐饮行业的特殊性，厨房是一个较为独立的部门，虽然在直线职能划分上应该由各店分管，但是大湘南公司采用了一种特殊的管理方式，即厨房管理外包。公司从长沙聘请了行业内顶级的管理人士兼职管理厨房工作，这样做一方面可以保证菜品的开发质量和速度，另一方面将公司的核心竞争能力教给了外人来处理，势必会给公司发展埋下隐患。

楼面经理负责店面的经营和行政管理工作，且楼面经理的任免由执行总经理负责，这样做目前可以保证公司政令的畅通和执行总经理的权利，但从董事会角度考虑有被架空的担忧。

由于公司没有真正实施绩效考核制度，目前的行政人事部门以行政工作为主，

人事工作的重点集中在人员招聘上（基层人员流动大）。采购和财务由董事会指定其内部人员担任，存在血缘关系的充分信任，也就是说董事会监督管理力度比较薄弱。具体情况如图 2.1 所示。

从图中我们可以看出，餐饮行业是一个典型的劳动密集型产业，其基础员工数量占到公司员工总数量的 80% 以上，且专职管理人员数量十分有限，这和其经营性质密切相关。公司整体受教育程度不高，大专以上的员工只占公司员工总数的 5%，PA（清洁）、传菜等服务岗位和仓管、保全等社会化岗位的受教育程度更低，普遍初中文化水平。按照专业技能划分，会计、厨师等专业技能岗位占员工总数的 15%，其他服务性岗位不需要专门技能。

在笔者与该企业接触的过程当中发现，其组织结构存在以下问题，而且这些问题都将严重影响其绩效考核制度的顺利实施。其一，组织结构设置主观性太强，其管理者在设置其组织结构时，基本按照公司具体情况设岗，但是没有考虑到直线与职能、分工与协作等基本原则；其二，组织结构设置不完备，尤其是人力资源设置无法满足其绩效考核体系的正常实施；其三岗位等级设置不合理，一些需要专门技能的岗位如稽核员、营业代表和普通服务人员在一个工资等级。这些问题如果不能在绩效管理制度正式实施前解决，绩效考核就会无法实施，即使强制实施也无法解决企业管理中碰到的员工满意度、员工流失率等问题。

2.1.2 大湘南公司现状和竞争优势分析

提到大湘南公司，就要现从其创始人罗总谈起。罗修平，女，30 岁，她在湖南省郴州市可是一个真正的传奇人物，1998 年从原单位下岗后，做服装生意起家，创业短短八年时间已经成为郴州当地餐饮行业的领军人物之一。她于 2001 年携罗氏三姐妹成立大湘南公司，目前下设三家大型酒楼：大湘南、湘南人家、美味制造，总营业面积超过一万平方米。三家酒楼风格迥异，定位也截然不同，其中大湘南坐落在郴州市新城区最繁华位置，定位中高端客户，装修高档，菜品走中高路线；湘南人家走群众路线，对环境没有较高要求，菜品价格公道；美味制造定位时尚新潮路线，率先在当地采用透明厨房，装修别致时尚。

作为郴州当地的餐饮文化领军人物，大湘南公司可以说实现了大跨步发展，平均二年开一家新店，目前长沙店开张在即。目前全公司员工 310 人，并且将所有店面的行政管理工作归口大湘南公司，为企业规模化、集团化发展正在夯实基础。

大湘南公司董事会眼光敏锐、敢为人先，不断把握市场最新动向，本着将美食进行到底的宗旨，在菜品开发、环境创造、规范管理方面已经成为郴州当地的风向标。通过近六年的不断发展和沉淀，公司已经形成了一个较为完备的组织结构和运营体系，而且培养和选拔了一批中高层领导干部；通过菜品开发外包体系，保证了其菜品的推出质量和速度；在环境塑造方面向广东深圳等沿海地区看齐，保证了其就餐环境的舒适和层次。

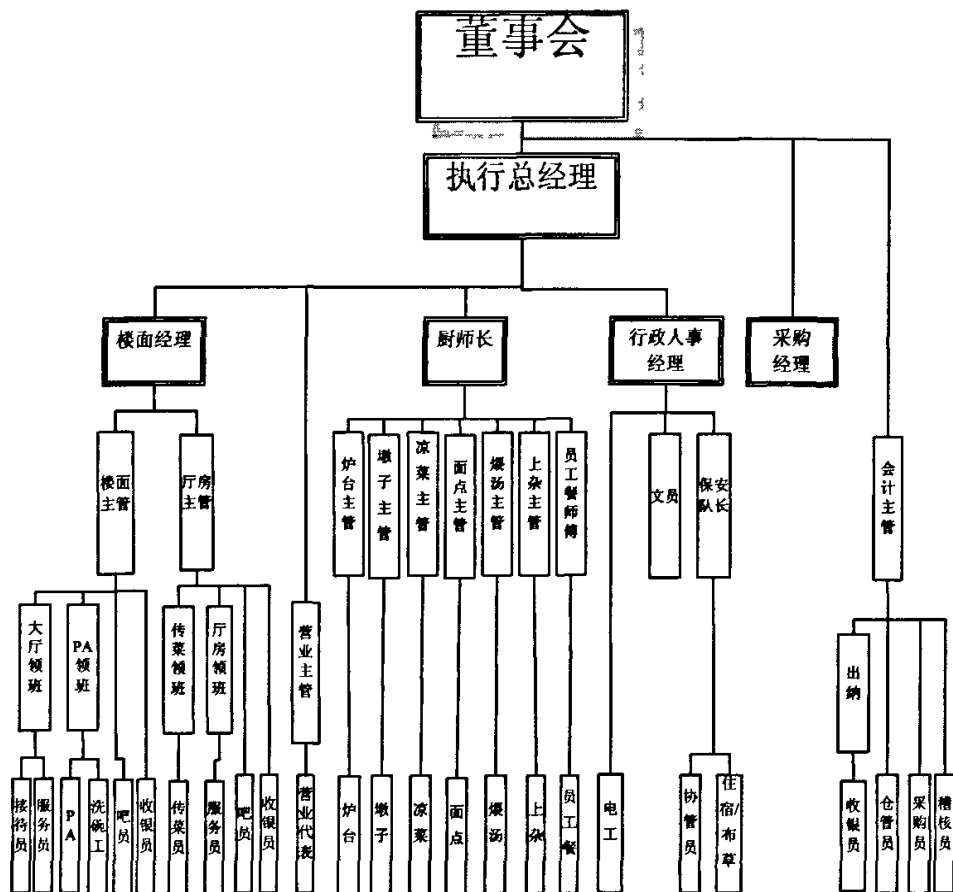


图 2.1 大湘南现有岗位设置

但是作为一个向全省甚至全国看齐的餐饮企业，几年高速发展给企业带来丰厚回报的同时也带来的大量的隐患。其一，企业运营成本居高不下，多家酒楼归口的管理本意是通过批量采购和加强控制降低运营成本，可是在实际工作当中并未达到预想效果；其二，企业中高层管理者满意度低，尤其是负责运营的负责人，认为公司效益和其个人收入之间关系不清楚，感觉其付出和收益之间逻辑性不明显；其三，基层员工流动率高，往往培养出来一个熟练工作人员就马上流失，该公司甚至被行业内喻为当地餐饮行业的“黄埔军校”；其四，董事会感觉对企业的控制力度不够强，担心中高层人员变动会导致不可预料的重大损失。

内忧不平，外患又起。当地的竞争环境也日趋复杂和激烈，以鼎福楼为首的郴州菜系酒楼也是不断的发展和壮大，且开店和大湘南“门当户对”，鼎福楼长沙店也运营情况良好。反观大湘南自身的几家酒店，由于其开店时间、选址原则、客户对象都有很大的不同，各店的经营状况，收益情况也有很大的不同。如果按照波士顿矩阵对其业务经营组合进行分析，如图 2.2 所示。

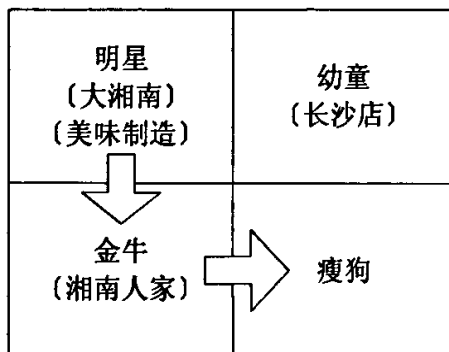


图 2.2 大湘南业务经营组合分析

从图 2.2 中可以看出，大湘南的业务经营组合基本良性，但是其中的几个细节我们必须要注意：其一，美味制造店虽然划分到明星矩阵，但是其收益远未达到公司董事会预期，目前其管理混乱、运营费用高的问题还十分明显；其二，大湘南店开业三年了，硬件设施的破损情况已经比较明显，如果要保证其在当地的竞争优势，势必需要大量的硬件设备的更新，需要大量资金投入；其三，湘南人家店设备破损情况已经十分严重，目前基本保证满负荷运营，但是竞争对手的不断加入迫使该店需要整体的翻新；其四，长沙店开业在即，由于是外地（对其他店而言）经营，再加上长沙的竞争环境更加恶劣，尤其该店的竞争对手为金太阳、冰火楼、新长福、好食上等实力雄厚的大店、老店，其资金投入量之大，其他几店的收益是否能够维系，这些都是摆在大湘南公司管理者面前十分严峻的问题。

2.1.3 大湘南公司人员规范考核管理的意义

大湘南公司在其创立六年的时间当中取得了令人惊讶的飞速发展，其中最大的原因是其经营策略的正确选择和董事会的战略方向正确确立，但是发展到今天，其管理的缺陷已经越来越突出，已经到了非解决不可的地步了。

作为一个集团化经营的餐饮企业，规范化、制度化、科学化是保证其实现可持续发展的基础。如果不能达到规范、制度、科学管理这一基本要求，也就无法总结和归纳企业存在的竞争力当然也无法归纳总结企业现存的问题。目前企业正在不断的规划开新店，一个无法复制自身优点的企业怎么能够保证其新店的不断成功；一个无法确切知道自身缺点的企业又怎么能够在发展的道路上避免犯同样的错误。

在笔者与其董事会成员沟通的过程当中，所有董事会成员都提到了上述的担忧和问题，而且目前公司明显的存在公司运营成本高、管理人员满意度低、员工流动率大、董事会控制力小的问题，所以说公司实现规范、制度、科学化管理管理是公司目前最为重要的问题。俗话说“兵马未动粮草先行”，对于规范、制度、科学管理这样一个系统工程，首先实行绩效的规范、制度、科学化管理就是一个

开端。目前实行规范、制度、科学化绩效考核的意义如下：

(1) 在公司推行绩效考核制度是公司现代化管理的开始^[27]，它是对工作标准、部门职责及个人职责的落实与检查，是员工工资管理的依据，是员工升降职、级等人力资源管理决策的依据，从这种意义上来说考核就是企业实现科学管理的开始。而且在公司推行绩效管理制度同时需要大量的配套规章制度和人员，这些都可以帮助企业在实行规范、制度、科学管理层面奠定坚实的基础。

(2) 在公司推行绩效管理是解决目前公司现存问题的方法。管理的问题归根结底都是人的问题，人的问题归根结底就是激励的问题，在企业文化的功效还不是那么明显的大湘南，人的问题就是“位子和票子”的问题。而“位子和票子”问题的解决之道是建立一个“公平、公正、公开”的考核体系，尽量摒弃掉考核当中的主观和人为因素。目前大湘南缺乏的就是这样一个机制，从而导致管理人员人心不稳和基层人员的流动率高等情况。

(3) 解决企业在发展过程当中的自身无法解决的“基因病”。在公司组织结构设置中存在两大问题：第一，结构划分不合理，从而导致责权不清楚；第二，董事会对企业管理层控制力不够。这两个问题都需要外力进入才能够从容解决，笔者作为咨询方进入该企业，从统一指挥、目标至上、管理幅度和深度、权责对等基本原则出发，对企业的组织结构进行了一定幅度的调整，一方面科学划分了企业的组织结构，为企业实现科学考核提供了组织保证；另一方面从权利划分层面加强了董事会对公司的控制力度。

(4) 帮助企业顺利实现经营和管理目标，企业是一个围绕着目标存在的基体，经营目标的实现是企业生存发展的所有，管理目标的实现又是企业经营目标实现的保证。绩效管理制度的实施就是要保证公司所有员工都对目标负责，让公司目标的实现和每一个员工在逻辑上产生关系，从另一个方面说就是让员工的职责实现成为公司目标实现的必要条件，并通过绩效保证员工实现其工作职责。

(5) 公司实现其顺利复制并输出管理的基础。公司需要发展，就需要输出管理^[28]，而考核也是公司输出管理的基础工作，只有考核才能为公司的发展积累经验，提供支持。

因此，公司必须建构制度化的透明的考核体系，实现贡献与报酬对等；考核结果与绩效工资、奖金挂钩；员工职级升降与工作表现结合，真正调动全体员工的工作积极性、主动性和创造性，实现其经济效益目标和社会效益目标^[29]。

2.2 大湘南公司人员绩效考核的现状和存在的问题

大湘南公司在创业初期，市场份额有限，业务量不是很大，公司组织结构也比较简单，管理工作基本上能够顺利开展。但最近四年，随着公司分店的开业、业务的扩张，公司的经营规模迅速扩展，员工规模也不断壮大，企业的组织结构、

管理层次也变的越来越复杂，再加上餐饮行业竞争越来越激烈，使得当前公司的管理水平受到极大的挑战。就其目前人力资源管理环节来看，公司的绩效管理体系还很不健全，现存的绩效考核基本上还仅仅是延续其创始之初传统的绩效考核标准，其标准的设置难以跟随竞争环境的变化而变化。可以说目前大湘南公司根本就没有一个完整、科学、有效的绩效考核体系，在其企业中平均主义和大锅饭的现象十分严重，绩效考核的大部分基本功能在该企业当中还无法得到体现。

2.2.1 大湘南公司现有的人员绩效考核现状

大湘南公司在公司发展的过程中根据公司实际情况，自己开发了部分十分简单的绩效考核方法，并在公司内部已经实行了五年之久，虽然考核方法随着公司的发展和外部环境的变化，作了调整，但从总体来看，还是基本维护原有的方法；如果从现代完整的考核体系标准来判断，该企业根本没有一个完整考核体系。

该企业准确的说是没有考核计划可言的，但笔者总结出该公司的考核的目的是为了了解和检验员工的绩效以及组织的绩效，考核的结果将用于确定员工未来的晋升、奖惩和各种利益的分配。事实上大湘南公司的考核唯一目的是为了管理干部季度和年度奖金的分配。大湘南公司的绩效考核对象包括除公司董事会成员之外所有运营部门及运营部门各层员工。

现有考核内容总的来说十分简单，其一，对高层管理者考核公司的经营管理情况，主要是经营目标的实现的方面；其二，对基层员工考核主要为考勤指标和专业技能掌握情况，考核的结果直接与基层员工的工资晋级和年终奖金挂钩。所以现有的考核内容没有和公司的发展有效的结合起来，也没有建立一个有效的考核内容体系。

由于没有建立一个完整的目标体系，考核方法也就无从谈起，现有的管理干部采取财务提供经营数据，按照计划指标对比的考核方式，由公司行政人事部按照奖金分配方法提交具体的分配方案，报请董事会批准，由于没有建立多纬度考核体系也没有考核小组，其实最终奖金的发放是由董事会按照自己对管理干部表现的印象，将奖金总额进行分配。基层员工的考核方式为，由行政人事部按照员工考勤情况，通过简单的算法（ $\text{年底奖金} = \text{出勤天数} \times 1 \text{ 或者 } 2$ ）得出其年底奖金；每季度安排一次工资级别升级考试，考试的主要内容以其岗位必须专业技能和专业知识，考试合格者下季度则升迁岗位工资。整体上讲没有正规的考核方式和考核程序。对公司管理层考核完成后，公司领导会在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管管理这里的管理者知道也需要将考核与人事升迁、薪酬升降等方面挂钩，但由于考核者素质和考核数据的收集等诸多因素导致最后的结果总是不了了之，一般没有任何下文。对于一般员工的考核则由行政人事部门自己掌握，公司会将业务人员的考核情况（通常是将经营指标考核情况通报给本人，作为奖金分配的依据）反馈给个人。公司考核中层（主管）以上，即采用

一个季度一次考核的方式，但是由于没有一个科学的考核标准和体系，最终季度奖往往是按照平均主义分配了事。当然，最后会有一个年度总结，但基本上是由董事会的人按照印象给各位干部一个红包。基层员工的考核就更加简单，由于流动率居高不下，采用了每年考核一次的方式，就是用出勤率代替考核。由于没有完整意义上的考核，考核工具就是董事会按照对管理干部的印象确定权重来分配奖金，和按照出勤表考核基层员工。

2.2.2 大湘南公司现有人员绩效考核存在的问题

大湘南公司现有人员绩效考核最大的问题就没有建立一个完整的人员绩效考核体系，从而根本没有人员绩效考核的效果可言，考核结果要么是拍脑袋要是平均主义。具体分析其更加深层次的原因，笔者认为存在以下几个严重的问题，下面分小节予以说明。

2.2.2.1 考核目标不合理

考核目标的定位是绩效管理的核心问题^[30]。所谓考核目标的定位问题其实质就是通过绩效考核要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。考核目标如果确定的不合理将会对整个考核体系产生影响。

(1) 考核目标与公司发展阶段不匹配。当前大湘南公司考核的唯一目标就是年底奖金发放的标准，其实也没有达到这个目的。企业如果将考核目标定位在这样初级简单的层面，其实考核制度和体系是达不到什么效果的，这个目标只是企业发展初期的一个简单目标。企业经过六年的发展，已经由几个人变成了几百人，营业面积从几十平方增加到上万平方米，如果还沿袭这种目标，企业的管理员工的激励从何谈起。在笔者和董事会交流的过程中，部分董事会成员也提出了一步到位的想法，就是这一次就建立一个完善的考核目标结构，并建立一个完善的、科学的、先进的考核体系。对于这种想法笔者也并不同意，笔者认为只有建立一个和公司发展阶段相适应的考核目标和体系才能真正起到考核的作用。大湘南如果按照企业生命周期理论目前还在投入期过渡到成长期阶段，虽然企业出现了高速增长，但是存在着管理基础薄弱、管理水平低的现状，如果贸然学习国外或国内先进企业的绩效目标和体系，势必出现“水土不服”的现象，而且高额的管理成本和微薄的管理效益相比也是入不敷出。我们只有清醒的认识到企业目前的水平和现状才能寻找到适合本企业的考核目标体系。

(2) 绩效目标和公司战略目标不符。大湘南公司的绩效目标其实只是一个奖金的分配的注解，但是绩效考核的终极目的在于保障企业经营战略目标、管理目标和员工个人成长目标的实现^[31]。如同很多发展中的民营企业一样，绩效考核的最终目标会归结到经营战略目标，也就是说要保证企业赚到想赚的钱，大湘南目前的绩效目标可以说与此无关。按照组织结构的目标至上原则这是十分错误的，

目前普遍实施的绩效考核方法目标管理在大湘南没有丝毫的体现。

(3) 绩效管理目标不明确。绩效考核工作应着眼于员工能力的提高及潜能的发挥,在执行过程中应该是十分公开的才对,一般来说员工对绩效目标愈明确,目标愈容易达成。在企业发展现阶段笔者认为应该由主管单方面来制定目标,但是如果员工根本就不知道自己的目标在哪里又如何谈完成,绩效考核又从何谈起。绩效考核指标的公开原则是企业顺利实施绩效考核的基本原则,对企业而言也是企业实施规范管理的开始^[32]。

2.2.2.2 缺乏完整的人员绩效考核指标

如何选定绩效考核指标一向是绩效考核过程中比较棘手的问题,所以大湘南一直就没有真正意义上的绩效考核指标。如果大湘南公司目前对管理干部基本没有考核指标是企业管理水平不够导致的话,对基层员工而言将出勤率作为考核指标,确实属于不得已而为之。具体说来有以下两个方面:

(1) 管理干部绩效指标缺乏。选择和确定什么样的绩效考核指标是考核中一个重要的同时也是比较难于解决的问题。由于其历史原因和现状大湘南公司对主管以上的管理干部缺乏考核指标,考核结果基本上按照董事会成员对其印象如何,而且也没有在考核结果上拉开差距。考核指标的缺乏导致在大湘南“大锅饭”现象十分严重,例如针对其下属酒楼的季度奖只能由其负责人在管理干部层面按照级别平均分配,更出现了先进轮流评,奖金轮流发的现象。这些导致在大湘南激励措施很难达到目的,所有的激励因素由于没有考核成为了保健因素。

(2) 基层员工考核指标简单粗放。由于基层员工的流动性大,公司管理层希望通过全年考勤管理留住员工,让员工干满一年。笔者在大湘南调研的过程中发现这个确实不得已而为之。其实员工的流动率高是个系统工程,其原因肯定不是一个而是由其企业综合因素共同决定的,我们不能简单粗暴的用这种方法来解决问题,而且这样做也不是对症下药。笔者在和其部分领班交谈的过程中发现,每年几百元的年终奖不会影响其是否离职。

2.2.2.3 绩效考核数据来源缺乏

绩效考核的结果是在分析其绩效考核数据的基础上得出的结果,为了保证绩效考核目的的达成,绩效考核数据收集人员、收集渠道和信息的真实性保证都十分重要。由于大湘南公司完全没有建立过完善的绩效考核体系,所以其人员配备、收集接口、信息真实保证都不能达到科学绩效考核的基本要求。

(1) 考核人员配备不完整。考核是靠人做的,没有考核和收集考核数据的人,再好的考核体系也是无用的^[33]。由于大湘南在其发展的过程中没有实施过基础的人力资源工作,如岗位说明书、考核指标确立和考核数据收集工作,其目前的人员配备根本无法完成其考核数据的收集工作。其一,人力资源部门人员缺乏,按

照其目前的人力资源部门的人员配备只有经理和文员职务，对于全公司几百人的信息收集、整理、处理工作根本无法完成；其二，数据收集接口人员无相关职责，例如财务部门，财务部门是公司经营数据收集的中心，其财务经理根本就不知道经营指标达成、成本控制指标达成、费用指标达成等基础数据的收集应该归其来做。

(2) 考核数据收集接口未建立。有了人来收集数据，接下来就是数据从哪里来的问题。大湘南公司在其以前的组织结构设计之初没有考虑到绩效考核的岗位职责，因此绩效考核数据的接口也是没有设置的，尤其是大量考核结果所需要的数据不止一个，数据接口设置就现的更为重要。只有设置了数据接口，绩效考核的结果才有可能出来，收集数据才不会乱。例如，客户满意率的数据收集可能要涉及餐后满意度调查、店长受理的投诉、楼面经理受理的投诉、客户意见表等相关接口，如果这些接口不能明确数据收集办法就无法得到最终的客户满意率结果。

(3) 考核数据无法保障其真实性。即使有人收集数据，而且知道数据从哪里来，如果无法保障数据的真实性，考核的效果就无法得到保证。考核体系必须是一个相对公平、公正的体系，如果数据不真实，结果就会出现偏差，有偏差的结果是无法反映真实情况的，这样就会打消员工的工作热情也会滋长其拖拉作风。

2.2.2.4 绩效考核者缺乏相关素质

大湘南公司包括执行总经理在内的所有的考核者都没有做过绩效考核工作，这样即使完善了绩效考核人员架构、归口了相关数据收集接口，考核工作做起来还是会碰到无法实施的障碍，因为考核人无法按照考核标准来准确确定被考核者是否达到考核目标。目前大湘南公司人员绩效考核者存在的问题如下：

(1) 考核者不能正确认识考核的重要性。大湘南公司没有做过真正意义上的绩效考核，很对管理者都还认为绩效考核是老板和人力资源部门的事情，和自己一点关系也没有。甚至有些人还认为绩效考核就是和自己过不去，就是想方设法扣自己的钱。这些想法都是无知和片面的，如果考核者不能将观念改变过来，考核制度在实施的过程中就会遇到人为的阻力。

(2) 缺乏考核所需的人力资源基础知识。公司没有推行过基础人力资源管理制度，从而所有的管理者缺乏考核相关的人力资源基础知识，也不知道如何通过考核来提升自己 and 员工的绩效，更不知道如何通过目标和标准的设置来提升公司业绩。这样在各部门绩效考核目标和指标设置的讨论过程中，管理者就无法表达自己的意见，出现让部门绩效考核目标和指标由公司高层管理者单方面设置的情况，这样也就无法保证其科学有效。

2.2.2.5 绩效考核没有反馈系统

前文已经提过，考核的目的不是为了考核，而是为了保证企业战略经营目标、管理目标、人员开发目标的实现。现在的大湘南公司没有绩效反馈，考核结果的

应用永远是单方面的，其对改善管理状况和提升员工技能方面都不会起到作用。没有考核反馈的问题如下：

(1) 重视经营指标，忽视管理指标和员工发展。绩效考核是实现企业经营目标的手段，也是营造、强化企业核心价值观的载体^[34]。目前大湘南公司这种纯粹只做绩效考核不做绩效反馈的行为会导致员工认为公司只注重利益，而忽视其个人发展，从而在考核者和被考核者之间形成对立。对该企业而言，管理指标是企业核心竞争力培养和发展的前提，这样做不利于企业的持续健康发展。

(2) 考核时轰轰烈烈，考核后“涛声依旧”。考核反馈能够起到让考核者指导被考核者改正现有问题和帮助被考核者进步的作用。大湘南公司不做绩效考核反馈，考核期间考核者虽然会发现被考核者的种种问题，但是考核后却不能起到监督其进步和改正的作用，从被考核者角度而言也不知道自己的问题到底在哪里，即使想努力改正错误提升考核成绩也不知道从哪里做起。

2.3 大湘南公司人员绩效考核问题的原因分析

纵观大湘南公司目前的种种问题，我们基本可以分析出来问题的原因大致有两种，观念上的和体制上的。公司高层管理者虽然知道企业的绩效管理已经成为公司发展道路上的瓶颈，但是目前还不能清楚的意识到目前问题的根源在哪里，所以在解决问题方面往往头痛医头脚痛医脚，无法从根本上解决问题。自身缺乏完善的人力资源体系是目前绩效考核无法有力实施重要因素。

2.3.1 高层管理者观念上的差距

大湘南公司的高层管理者目前能够清楚的感觉到目前存在众多问题是由于企业没有绩效管理体系，所以许多董事会成员都认为目前实施绩效管理势在必行。但是对于实施绩效管理的真正作用和效果包括其董事长在内的大部分高层管理者并没有正确的认识，总结如下：

(1) 做了绩效考核就可以创造更大的利润。餐饮企业管理者往往出于实现企业更大的利润的目的开始推行科学绩效管理制度，很多管理者简单的认为这是企业管理中的一个很小的部分，投机性质特别明显，希望通过短平快的介入绩效管理就可以立竿见影的得到更多的收益。这种想法是没有认清绩效管理的核心所致，原因如下：①绩效考核不能创造收益^[35]。科学绩效管理是企业科学管理体系中的十分重要的组成部分，它只是企业实现管理科学化现代化结构中的一块基石。如果我们断章取义的认为，我们只作绩效考核就可以提升企业收益甚至核心竞争力的话，这是典型的舍本逐末的做法。用另一种说法就是说，实施科学的绩效考核，需要大量的配套措施。我们可以把绩效考核作为企业实现科学管理的开始，但是不能把它作为企业管理的全部；②绩效考核不能解决所有的管理问题。在和湘

南董事会成员沟通的过程中，需要不断的强调绩效考核不是解决管理问题的“万金油”，不能简单的通过绩效考核去解决所有的问题。按照传统的管理模块划分，绩效只是控制板块的重要组成部分，我们还需要通过计划、组织、领导等方式来实现最终管理目标。

(2) 做绩效考核就是人力资源部门的事情。在前期和大湘南高层管理者交流的过程中，很多管理者认为只要他们同意这件事情可以做了，我们咨询方应该和人力资源部门接洽来确定相关细节，到时候把结果给董事会看看就可以了。这种看法同样是没有认识到绩效管理核心是什么，原因如下：①绩效考核是从企业高层开始的。绩效目标来源于企业目标的层层分解和职位应有责任的结合。企业目标也就是企业战略的数据体现形式。企业高层一般应根据企业的年度经营计划和管理目标，围绕不同部门的业务重点制定工作目标计划。员工的绩效目标来源于部门的绩效目标，而部门的绩效目标来源于企业的经营计划，这样就保证了全体员工按照企业要求的方向去奋斗。所以绩效并不是人力资源部门的事情，绩效的开始就是企业战略的制定。大湘南公司的管理者必须清楚意识到只有建立公司的战略体系，并将其转化为不同阶段的战略目标才能够为企业绩效考核提供目标和方向，绩效考核并不是建立在空想上面的，而是建立在清晰的企业战略目标上面的^[36]；②绩效考核是和所有被考核者相关的。在大湘南公司现阶段，出于集中控制的目的，绩效考核指标和标准的制定应该由企业管理者制定，但是这样做并不意味着不需要让被考核者参与。因为前期对于考核指标权重和考核标准的充分沟通是保证考核制度顺利实施的前提。目前的大湘南应该考核指标由管理者来制定，考核标准和考核指标的权重与被考核者作好双向沟通，最终由管理者最终确定。

(3) 考核体系越全越好考核方法越先进越好。大湘南高层管理者提出希望通过这次绩效考核的导入，在企业内部建立起完善的绩效管理体系，能够在很长一段时间当中起到全方位管理控制的目的。这种想法是没有认识到管理当中的权变思想，管理是“适用”原则，并不是越全越好、越先进越好，原因如下：①只要能达到考核目的，考核体系越简单越好。体制永远是为目的服务的，建立考核体系的目的是达到考核目标。而且考核体系越复杂考核所需要的人力、物力成本就会越高。一个完善、复杂的考核体系需要大量的管理人员和管理结构作为支撑，对于大湘南现阶段存在管理人员素质不高、组织结构不健全、管理流程缺乏等现实情况，复杂的考核体系也无法在这样的情况下实施；②要选择实用、适用的考核方法，不要用先进的考核方法。考核方法很多，常见的有：等级评定法、强制分布法、排序法、关键事件法、关键业绩指标、平衡记分卡、360 绩效反馈等。大湘南公司不应该一味追求所谓最先进最新潮的考核方法，而应根据自身情况选择一种考核方法或者一些考核方法的组合。作为管理者一定要清楚意识到，考核方法只是工具，企业在不同的阶段、不同的层面可以实用不同的考核方法，只

要能达到考核目的即可，不必要拘泥于所谓的先进或者全面，“好用”“用的好”就是检验考核方法的标准。

2.3.2 公司内部管理自身的问题

任何一个制度或者制度体系的实施，必须企业提供组织结构、人力资源、工作流程等诸多方面的支撑。大湘南公司由于自身的众多原因，目前还存在着很多缺陷，这些缺陷汇总如下：

(1) 人力资源架构不完整。大湘南公司长期以来没有建立过完善的人力资源管理基本架构。我们所熟知的人力资源六大模块，人力资源规划、招聘和面试、薪酬和福利、绩效考核、培训和开发、劳动关系管理当中，只有招聘面试和薪酬福利工作目前还在进行，而且整个行政人事部门只有三人，其中有一位还要负责行政文员的日常工作。另外，在公司其他部门还存在一些无直线领导和多头领导的现象，由于无论是从几个维度来做考核，其直线领导的考核肯定是其中最重要的内容。目前需要做的工作如下：①必须完善目前人力资源部门的人员架构。人力资源部门在考核中的功能包括：其一，对考核的过程及结果实施全面的监控；其二，通过调查对该次绩效考核的过程加以评估，并给予改正；其三，以书面的形式公布考核结果，执行奖优罚劣。要达到上述的功能，目前的人力资源部人员配备是远远不够的；②必须重新规划和调整公司组织结构体系。考核指标的确定是通过分解公司战略经营目标和分析岗位职责得到的，设定考核指标的也是为了通过实现这些考核目标来保证公司整体目标的实现。为了保证被考核人实现考核目标，岗位设计者又会赋予其相应的职责和权利。现在的大湘南还明显存在这岗位职责不清晰、岗位权力与岗位职责不符、直线领导不确定等情况。若要保证考核体系的运作，重新规划和调整公司的组织结构势在必行。

(2) 餐饮行业的具体原因。在我们这个“民以食为天”的国度，餐饮行业是我国第三产业的重要组成部分，而且呈现机遇多、地域优势明显、竞争激烈、从业人员素质低下和管理水平普遍不高的情况。针对大湘南公司而言，外部竞争激烈和从业人员素质不高也是目前导致其绩效管理出现问题的原因。具体原因如下：①竞争激烈直接导致其无法建立长期的战略目标。餐饮行业是一个进入门槛较低的行业，行业内的重复建设和同质竞争十分激烈，加上复杂的外部环境和多变的客户群体，这些因素都直接导致企业无法建立一个较为长期的战略目标。餐饮企业往往认为计划没有变化快，定个目标干什么，所有往往都笼统的建立一个所谓“生存”或者“快速发展”作为企业目标，但是具体到何为“快速发展”的定义上来就无法落实了。这种行业内普遍的现象导致了大湘南作绩效考核的目标无从谈起，甚至连董事会成员们也不知道其到底应该在不同年度实现多大的发展；②从业人员素质不高导致考核者素质低下。大湘南公司像其他众多的餐饮企业一样，其大部分管理干部是在企业不断发展过程中内部选聘和提拔起来的。由于餐饮行

业劳动密集性的特殊性质，管理干部大部分受教育程度不高。公司内部大专以上学历只占人员总数的 5%，很多中层管理干部只有初中文化程度。这样就会导致他们在理解和执行公司考核指标和标准方面出现障碍或者错误。由于文化程度的影响，公司在使用考核工具方面必须考虑相关因素，以降低考核者由于文化程度缺陷所造成的影响。

第3章 大湘南公司人员绩效考核设计的原则和目标

在前面章节对大湘南公司人员绩效考核体系中存在的现象进行了探讨,原因进行了深入分析,笔者认为要改变大湘南公司人员绩效考核工作的现状,公司就要把绩效考核视为一项公司规范化管理系统中的首要工作,在沿袭本企业在绩效考核方面部分成功经验的基础上,在遵从在一定原则基础上,根据企业战略制定基本考核目标,再根据本公司的组织结构建立完整的人员绩效考核体系和公正透明的考核制度,并为其顺利实施提供机制保证,最终有效地贯彻实施。

3.1 大湘南公司人员绩效考核设计的原则和思路

绩效考核工作是一个逻辑性工作,所有的行为都应该遵守企业最核心的原则,这个原则也是企业价值核心的体现^[9],我们在设计绩效考核体系之初就要清楚的了解这些基本原则。但是各行业、各企业又其具体的特点。绩效考核的设计思路就是如何结合企业自身的特点用最经济、有效、适用的方式来体现绩效考核原则。

3.1.1 大湘南公司人员考核的基本理念

在与大湘南各层级领导和员工重复沟通的前提下,笔者和大湘南管理者一起总结了大湘南公司人员绩效考核设计的基本理念。

(1) 考核设计以是否适用作为评价优劣的唯一标准。

(2) 考核的目的是在实现公司目标的前提下帮助员工发展并塑造出公司的核心竞争力。

(3) 绩效考核只是公司实现规范化管理过程中的第一步,要通过绩效考核来逐步实现公司的规范化管理。

(4) 各级管理者要作为业绩改善和提高的有效推动者,而不仅仅是员工业绩和能力的评定者。

(5) 公司将仍然沿袭分层考核制度,考核的重点集中在主管以上的管理干部,基层员工沿用以前的考核模式。

3.1.2 大湘南公司人员考核设计的原则

在遵从设计理念的基础上,考虑到绩效考核体系与其他多种因素的相关性,出于对企业管理全局负责的态度,大湘南公司考核设计遵从以下原则。

(1) 目标导向原则。组织要有明确的战略目标,即只有当企业有了正确的目标之后,才能保证绩效考核过程中能够将企业的目标自上而下系统分解为部门的目标和团队以及个人的目标,从而使绩效考核目标得到明确清晰的确定。通过对企业目标的层层分解完成绩效考核对不同层面人员的衡量指标的制定,同时通过

对企业战略目标的层层分解将绩效考核任务落实到企业中的每一个部门，从而实现企业全员动员参与绩效考核工作中去。

(2) 可行性、实用性的原则。从纯粹的经济意义上来看绩效考核，其实是有投入和产出之分的^[38]，也就是说如果我们在绩效考核方面所投入的人财物成本大于了绩效管理所产生的收益的话，这样的绩效管理不如不要做。而且大湘南公司有其很多自有的特点，我们也不可能去照搬所谓完善、先进的管理体系，只要能实用且好用，就是好的绩效考核体系。我们做的绩效考核是要能够产生效益的，那就决定了我们必须量体裁衣。企业现阶段还处在发展初期，很多制度和人员都不完善，那我们就不能一味的最求大而全，可行、实用就是最大的原则。

(3) 公开、公正、公平的原则。在构建绩效考核体系的过程中，始终要把公开、公正、公平贯穿于绩效考核的每一个环节之中。在制定考核细则时，考核方法要符合实际，操作性要强，考核标准要一致。考核时，考核内容、标准、结果公开。考核评分客观、规范、公正，避免主观因素与感情色彩的影响。根据考核评分奖优罚劣，在企业当中才能打造出一个可以让所有员工努力、拼搏、竞争的外部环境。但是需要说明的是，这里的公开、公正、公平永远只是一个相对的概念^[39]，我们只能在保障目标实现的基础上达到一种多数人意义上的公平和公正。

3.1.3 大湘南公司人员考核设计的基本思路

在明确考核理念、遵从考核原则的大前提下，考虑到大湘南之前没有基础人力资源工作，其考核设计必须从组织结构调整和岗位工作分析工作开始，具体设计思路如图 3.1 所示。

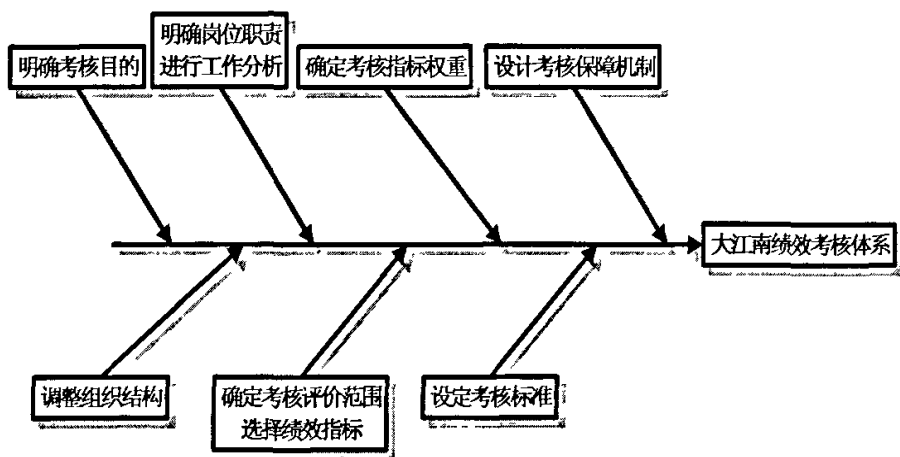


图 3.1 大湘南考核设计思路

3.2 大湘南公司人员绩效考核的目标

绩效考核工作是一个目的性十分明显的工作^[40]，它的主要目的就要保障企业目标的实现，目标的设定反映出企业的价值观导向。对于常规目标而言，一般是提升管理约束力、牵引员工行为、实施人才战略、提升管理者领导水平、塑造企业文化导向、牵引企业战略塑造企业核心竞争力等。但是针对大湘南公司的特殊情况和现有阶段而言，我们将其目标定位在以下三个方面。

3.2.1 明确公司人员的工作目标

前文中多次提到过，大湘南公司并未做过人力资源管理的基础工作，也是因为如此，通过绩效考核设计来让每位员工明白其工作目标就变得至关重要。

(1) 企业目标实现的必要保障。企业经营和管理目标的实现是依靠各部门通力合作、紧密协调来实现的，只有各位员工能够实现其工作目标，企业目标才有可能实现。绩效考核指标和标准的确定也正式围绕着这个目的来实现的。如图 3.2 所示：

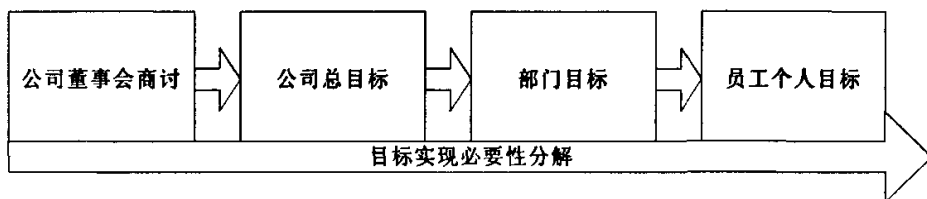


图 3.2 企业目标分解

(2) 员工个人目标和公司目标结合的保障。企业发展对员工而言其意义在于通过企业平台实现个人目标，也只有员工个人目标和其工作目标能够有机结合起来才能真正调动员工积极性、提升员工的满意度。公司人员只有明确了工作目标才能将其与自己的个人目标来结合，企业管理者也只有在了解了公司人员工作目标和个人目标的前提下才能引导员工个人目标更加靠近公司的工作目标。如图 3.3 所示：

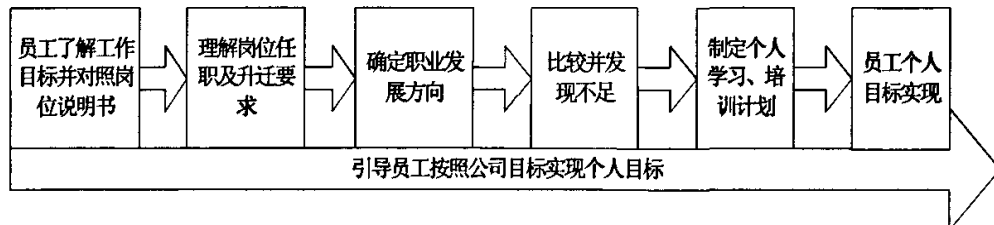


图 3.3 员工个人目标实现分解

3.2.2 提升公司人员满意度

做企业实际上在在股东满意、员工满意、社会满意中寻求一种平衡发展^[4]。对目前大湘南公司而言，寻求股东满意和员工满意的平衡就更加重要。如果股东的满意可以靠实现公司目标来实现的话，员工的满意的相关因素就会复杂些。在企业管理当中最能反映员工满意度的指标就是员工流失率了，员工流失率的降低反过来也会降低公司的运作成本，员工流失率的降低也是员工工作积极性提升的表现，员工工作积极性的提升又能够帮助企业实现更多的利润。笔者认为绩效考核对提升员工满意度作用如下：

(1) 通过公开、公平、公正的绩效体系提升员工满意度。按照美国的亚当斯于 1963 年提出的公平理论，员工在因工作或者做出成绩获得报酬后，并不会仅仅关心所得到报酬的绝对量，而且会通过比较自己和他人的投入报酬水平来判断是否公平或者公正。建立起绩效考核体系就能够保证所有的赏罚有理有据，所有的升迁或这降职有法可依，这样才能最大限度的保证整个薪酬体系的公平性，从而提升员工满意度。

(2) 通过透明的晋升体系留住基层员工。在大湘南公司，基层员工的数量比重很大，很多基层员工在做满二、三年后就会觉得自己没有什么进步空间，出现了二、三年工龄员工流失严重的情况。这个时候的员工刚刚成为技术方面的熟练工人，他们的流失会大大增加公司培训和招聘成本。通过设置透明的晋升体系，让基层员工在不断学习进步前提下，准确的判断自己将来的晋升方向，通过公开晋升、竞聘的体系可以让员工在公司不断实现自己的价值，从而留住基层员工。

3.2.3 规范公司管理

大湘南公司基础管理工作十分薄弱，发展了六年还没有真正意义上的管理体系。绩效考核的介入可以作为企业实现规范管理的开始，具体作用如下：

(1) 绩效考核是从组织结构的调整开始的。绩效考核的基础工作是分析企业目标和分析岗位职责，在大湘南这样一个岗位职责不清楚的公司，梳理、调整组织结构并清晰岗位职责是公司实现规范管理的基础工作。绩效考核的导入会迫使该企业摒弃其在历史过程中沿用的组织和职能划分，在最短的时间内建设清晰、高效的组织结构。

(2) 绩效考核的大量配套体系建设将是规范公司管理的重要工作。为了保障绩效考核体系的顺利实施，大湘南公司需要在一定时间内建立起大量的人员结构和管理模式的配套措施，如完善人力资源部、增加财务稽核职责、完善公司投诉体系、建设完整的考核数据收集接口等，这些工作都会帮助大湘南公司在规范公司管理方面迈出一大步。

第4章 大湘南公司人员绩效考核方案设计

大湘南公司人员绩效考核方案设计工作是按照既定的绩效方案设计思路，在拟定考核目标的指引下，按照设计理念和原则，来确定考核目标、考核指标、考核指标权重和考核标准的过程。限于篇幅的原因，以下设计方案中涉及具体岗位的部分挑选其中最具有代表意义的岗位举例说明。

4.1 大湘南公司组织结构调整

前文中对大湘南公司的现有组织结构进行了介绍，也介绍了诸多现有组织结构存在的问题。为了保证绩效考核设计的顺利开始，在与其董事会以及高层管理者反复沟通的前提下，对其组织结构作了以下梳理和调整：

(1) 将除财务部门外的所有部门划归执行总经理直线领导。执行总经理在大湘南实际上行使的是总经理的绝大部分职能，由于考虑到权力划分和薪酬等多方面因素，董事会一直只赋予执行总经理店面管理的职能，而董事会又对其他部门的指导工作不够，导致了执行总经理要对营业结果负责，但又没有对相关部門直线权力的权责不对等的情况，这样大大影响了执行总经理的工作积极性。经过与董事会多次探讨，董事会同意在控制执行总经理部分直线权力的前提下，归并其他部门，建立一个真正董事会领导下的职业经理人负责的组织结构体系。

(2) 增加各分店店长职务。伴随着公司的发展，分店数目不断增加，以前的管理公司直接对各分店进行管理的方式已经不符合公司的发展需要，通过建立分店店长负责制的新组织结构设计将更加有利于各分店按照其各自情况独立发展。具体做法是将现有的楼面经理经过内部选聘成为各店店长，将来撤销楼面经理职务。店长职务的增加也将加大董事会对各分店的控制力度，董事会有权直接对各店长进行任免，降低了职业经理人管理带来的人员流失风险。

(3) 成立采购部、工程部等直线职能部门。大湘南需要通过集中采购和维修来降低运作费用，但是缺乏独立的部门对其相关职能进行指导和监督。

(4) 提升营业经理的职权，加大其责任。营业部门是公司的营销部门，一直缺乏对各分店营销的指导和策划职能，通过提升营业部门的职权，加大对各分店营销的支持和指导力度，为企业完成营业目标提供保障。

(5) 扩充行政人事部。行政人事部门是公司实现规范管理的中坚力量，此次绩效考核的导入需要更加完备的人员架构，通过扩充人力资源部门，将行政工作和人事工作剥离，加大人力资源方面的人员配备，从而为企业规范化管理提供人员保障。

调整后的岗位设置总图如图 4.1，其中有阴影岗位为暂缺岗位，虚线岗位表示

职能岗位。

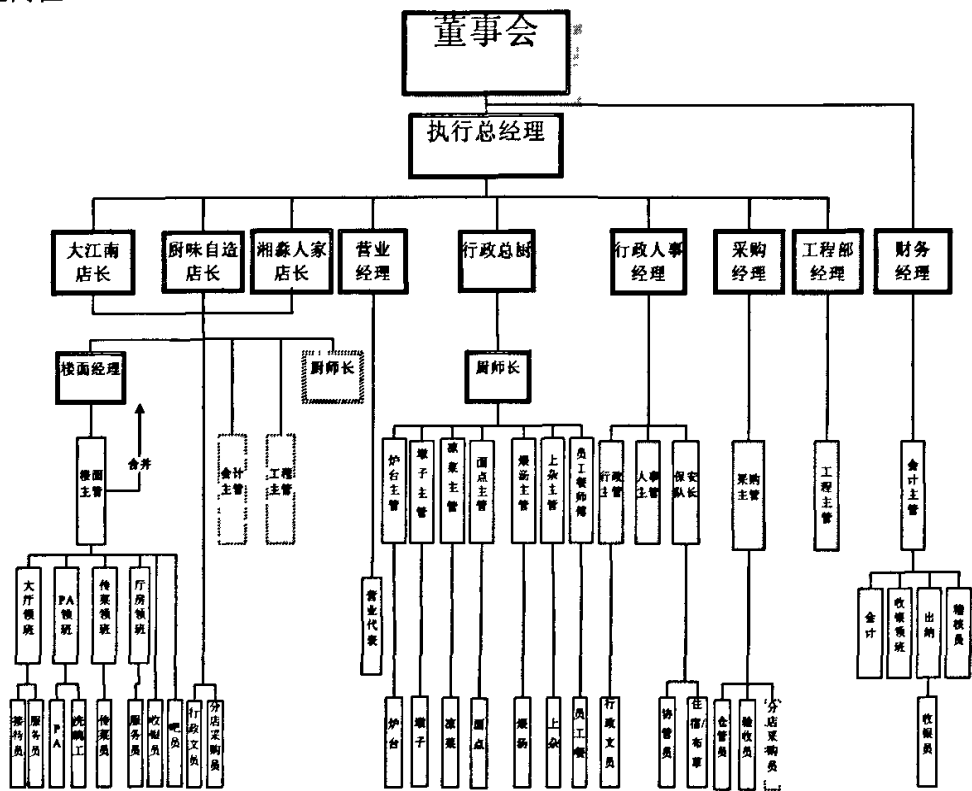


图 4.1 大湘南公司优化后的岗位设置

4.2 大湘南公司人员的工作分析

公司人员的工作分析是进行考核的基础。为了保证一套科学有效的考核标准，进行有效的工作分析，确认每个人的绩效考核指标，就成为确立这些员工考核标准的必要环节^[42]。因此，企业应通过用调查问卷、访谈等方式，加强与各主管和员工之间的沟通与理解，为每位员工作出工作职位说明书，让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识，也使员工从心理意识上进入状态，接受考评。不同的岗位，不同的职责要求，不同的岗位说明书，考核指标也理所当然有所不同。工作分析的最终结果是完成岗位说明书的编写。我们在完成其组织结构调整后进行了通过工作分析完成岗位说明术的编写工作。大湘南公司工作分析工作流程如图 4.2 所示。

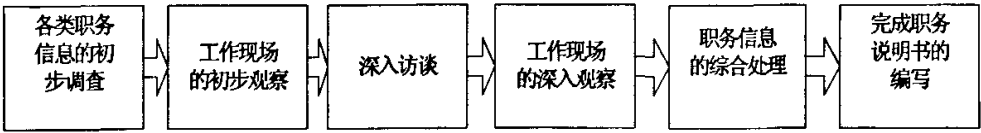


图 4.2 工作分析流程

4.2.1 公司人员工作目标设定

按照大湘南公司目前阶段的情况,公司人员的整体目标主要来源还是按照董事会目标进行分解,由高层管理者单方面确定,为了保证目标的有效性,在确定目标之前全公司针对目标进行了从上到下的沟通,员工可以就公司所设置的目标和其直线领导进行讨论,在获得直线领导同意的前提下做小幅度修正。下面以大湘南公司执行总经理和营业部工作人员工作目标的确定为例说明。

(1) 执行总经理的工作目标设定。根据公司整体目标 and 公司组织结构划分来看,执行总经理的工作目标分为以下几个部分。其一,完成董事会下达的经营目标,这是董事会对其最核心的要求,也是判断其十分称职的主要考核标准;其二,规范公司管理,建设高绩效团队,这是董事会对其提出的管理目标要求,也是自己完成公司经营目标的保障;其三,日常工作目标,包括控制成本指标、控制费用指标、协调内部外部关系、日常行政管理、客户开发和管理等,这些是其职责范围内的相关工作职责,我们可以从员工流失率、客户满意度、市场增长率、运营毛利率、投诉数量等指标来反映其日常工作目标的达成情况。

(2) 营业部工作人员的工作目标设定。根据公司发展目标分工来看:营销人员主要的工作目标是向社会宣传本公司的菜品和服务,完成本年度的营销任务,创造良好的营业业绩,扩大本公司在社会上的知名度。根据这个目标营销人员的日常工作包括:宣传、组织市场调查、菜品或酒席策划营销、客户关系维持和开发等内容。因此这部分员工获得目标的一般方法可以采用关键绩效指标来落实其绩效目标,具体可从以下几个方面考虑绩效目标的设定:其一,来源于职位应承担的责任;其二,来源于部门总目标,体现该职位对总目标的贡献。由此,大湘南营业部人员的工作目标具体可以使用以下几个量化指标表示:营业指标达成率、客户保有率、营业额增长率、市场占有率等。

4.2.2 公司人员岗位职责描述

岗位职责是对各岗位工作分析的产物,我们通过对大湘南公司的所有职务进行问卷调查和分析,确定其工作内容和职务规范,并确定完成这一工作需要何种行为和素质。所有的描述都是其完成其岗位工作目标的必要条件。岗位职责描述包括职责描述、岗位权限、内外部协调关系、任职资格等部分。

4.2.2.1 岗位职责描述

所谓岗位职责描述就是通过清楚的文字认定员工相关岗位的具体职责,即哪些工作是这个岗位必须要做的。现以其岗位中执行总经理、营业经理为例来具体说明。

(1) 执行总经理岗位职责描述。执行总经理的工作目标主要分三大内容，包括完成公司营业指标和控制运作成本、团队管理和公司规范管理、日常管理工作。将上述内容进行细化可以分为表 4.1 所示内容。

(2) 营业经理岗位职责描述。营业经理的工作目标主要是保证公司营业目标的实现，主要分为营业指标完成、客户管理、营业额增长、团队建设等关键指标，那么为了保证其工作目标的完成表 4.2 岗位职责就是必要条件。

表 4.1 执行总经理岗位职责描述

第一部分岗位职责：完成营业指标、控制运作成本	协助董事会制定公司的发展战略，组织实施公司总体战略，发掘市场机会，领导创新与变革，开发新市场
	根据董事会下达的年度经营目标组织制定和实施公司年度经营计划
	监督、控制各分店销售指标和毛利指标的实施，拓展营利、控制成本，并对营利和成本结果负全面责任
	定期向董事会汇报经营战略和计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜
	每周召开成本分析会议，审查各项成本情况，做好成本预算
	做好客户档案建设，完善顾客营销举措，不断拓展客源市场
	了解目标市场需求，协助总厨不断推出新的菜肴品种，满足客人需求
第二部分岗位职责：团队管理和公司规范管理	领导建立公司内部沟通渠道，协调各部门关系
	建立健全各项关键管理流程和规章制度，并及时进行修正与优化调整
	负责公司员工队伍建设，培养与选拔中高层管理人员
	考核各店店长、部门经理的业绩与行为，并实施激励
第三部分岗位职责：日常管理职责	每周主持召开办公例会，对重大事项进行通报、协商与决策
	每周两次巡查各分店工作，及时发现问题并给与指导
	负责处理公司重大突发事件，并及时向董事会汇报
	建立公司与合作伙伴、上级主管部门、政府机构、媒体等部门的良好关系，建立良好的企业形象

4.2.2.2 公司人员岗位权限

岗位权限是完成其岗位职责的权力保障，是岗位责任的另一面。一般包括：决策权、建议权、监控权、决定权、人事权、审批权、监督权、使用权、处罚权、命令整改权、盘查权、监督实施权、索取权、提名权、申诉权等。大湘南公司是一个典型的民营公司在权力分配方面一直十分慎重，为了保证董事会对其各分店充分的控制权，对公司内部尤其是执行总经理、店长等关键岗位的权力进行了重新调整。

(1) 重新分配了执行总经理的权力。一方面出于权责对等原则扩充了执行总经理在其他部门管理方面的权力；另一方面对执行总经理的分店管理权进行了削弱，以加强董事会对各分店的控制力。

(2) 增加了申述权内容。在赋予各级管理者权力的同时，通过赋予其下属申述权来加强对其权力的监督。

表 4.2 营业经理岗位职责描述

第一部分岗位职责：完成营业指标实现营业额增长	拟定每年、每季、每月营业部的行动计划及销售策略
	拟定每年的公关计划及分店的全面营业推广计划
	掌握同行业的市场动态，做好市场调查工作，有针对性的提出公司促销的可行性报告
	对分店营运提出合理化建议，在权限范围内可以根据环境变化相应的调整和制定适当的经营方针和应变措施
	完成公司下达的月、季、年度营业指标
	通过发布信息和建立公共关系网络，加强宣传推广与交流工作
第二部分岗位职责：客户开发和管理	与重要客户保持紧密联系，建立客户档案，并不断开拓有潜质的新市场和新客户。与一些长期客户及政府职能单位签订部分签单帐务合同及营业帐款的收帐工作
	主动征求客人意见，及时解决客人投诉，对有关服务的质量问题应妥善处理，必要时汇报上级或通报有关部门
第三部分岗位职责：团队建设日常管理	每周与相关部门和人员召开一次例会，进行情况通报与沟通，以保证销售计划的落实
	负责本部门的日常运营及管理工作，做到上传下达，保证部门各级人员按照上级意图行事
	每月督导营业代表做一次出品总结、订餐统计、客户意见反馈统计，并亲自做好分析总结
	培养下属的团队和服务精神，鼓舞员工士气
	根据客流量，协助店长调整和安排员工工作
	负责抽查审核订餐订房情况，处理有特殊要求的预订

(3) 明确了所有岗位的权限。大湘南很多管理者由于其权限不清楚出现了多头领导和责任不清的状况，通过明确所有岗位的权限，一方面可以分清所有责任认定，另一方面可以让管理者在其权限范围内大展手脚。现以范围、店长岗位权限范围举例说明。

执行总经理岗位权限如下：①向董事会提出公司经营目标的建议权；②对店长及各部门经理的人事任免建议权；③对除店长及各部门经理外的人事任免权；

④对公司各项工作的监控权；⑤对公司员工奖惩的决定权；⑥对下级之间工作争议的裁决权；⑦对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权；⑧董事会预算内的财务审批权和董事会批准的物资审批权。

店长岗位权限如下：①对分店中楼面经理及各主管的人事任免建议权；②对分店中除楼面经理及各主管外的人事任免权；③对分店各项工作的监控权；④对分店员工和部门奖惩的决定权；⑤对下级工作安排决定权和下级员工之间工作争议的裁决权；⑥对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权；⑦对公司规章制度范围内的财务审批权和物资审批权；⑧对分店中与操作流程以及职责安排相关规章制度的审批权；⑨对于直接领导的不当行为，和公司对分店及其员工的处罚向董事会的申诉权。

从上述我们可以看到，对所有岗位的人事任免权和人事任免建议权进行了十分清楚的划分，因为人事任免是直线权力中最为重要的部分。申诉权的加入监督了高层管理者的权力也为董事会加强对各分店的控制奠定了权力基础。

4.2.2.3 公司人员的内外部协作关系

公司人员的内外部协作关系是确认一个岗位的工作环境和沟通对象，是岗位人员明白自己日常工作需要和哪些部门和单位打交道。以执行总经理工作协调关系表 4.3 和营业经理工作协调关系表 4.4 为例来说明。

表 4.3 执行总经理工作协调关系

执行总 经理工 作协 调关 系表	内部协作关系	董事，高层管理人员，公司各部门经理，分店各部门主管
	对外协作关系	清洁公司、供应商、客户、当地派出所、工商税务、卫生防疫、消防城管、劳动环卫等

表 4.4 营业经理工作协调关系

营 业 经 理 工 作 协 调 关 系 表	内部协作关系	与厨房、行政人事部、财务部、销售部和楼面部等
	对外协作关系	与客户有往来业务

4.2.2.4 公司人员的任职资格

公司人员的任职资格是能够完成相应岗位个人所需要的能力和素质起码的要求，是人力资源部门招聘和初选岗位人员的指导性文件，一般包括年龄、性别、最低学历、身体状况、工作经验、知识结构、技能技巧等内容，下面以执行总经理任职资格表 4.5 和营业经理的任职资格表 4.6 来举例说明。执行总经理属于公

司高层干部，而营业经理属于公司中层干部。

表 4.5 执行总经理任职资格

执 行 总 经 理 任 职 资 格	年 龄	25—50 岁
	性 别	不限
	学 历	大专及以上
	身体状况	良好
	工作经验	5 年以上本行业或相近行业管理经验，2 年以上高层管理经验
	知识结构	通晓酒店管理知识具备人力资源管理、财务管理、厨房现场管理、市场营销策划等方面的知识，了解营养、公关、谈判知识
	技能技巧	具备极强的沟通和协调能力，掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法
	资格证书	具有酒店管理经理从业资格等级证者优先

表 4.6 营业经理任职资格

营 业 经 理 的 任 职 资 格	年 龄	22—50 岁
	性 别	不限
	学 历	高中及以上
	身体状况	良好
	工作经验	2 年及以上
	知识结构	产品营销知识、客户管理知识、餐饮产品知识、心理学知识及企业管理知识
	技能技巧	具备较强的沟通能力，掌握语言表达能力、推销技巧
	资格证书	具有酒店管理经理从业资格等级证者优先

由于考虑到餐饮行业的特点，我们在考虑年龄和学历方面标准较宽松，而工作经验方面要求十分清晰和严格。

4.3 公司人员绩效指标的选择

笔者在前文对大湘南公司人员绩效考核体系问题分析中指出，当前公司所采用的考核指标要么就是董事会成员对管理干部的印象这种纯粹的主管标准，要么就是出勤指标这一最低标准，完全忽略员工的实际工作绩效。出于对大湘南目前状况和历史原因的考虑，笔者考虑采用业绩类导向的指标体系，即将可以量化考核的指标中和经营业绩相关的指标作为主要绩效指标，辅助以管理目标和沟通协调目标作为其绩效指标的主要构成因素。

需要指出的是，最终所有考核指标的确定必须在人力资源部门的统一领导下进行，接受董事会的指导和审查。

4.3.1 确定考核指标要考虑的因素

由于涉及了工作态度、思想觉悟等一系列指标定义过于模糊，考核人员又多凭主观印象对其进行测评，大湘南公司考核人员素质普遍不高差别也大，所以这种指标在绩效指标选择时不予考虑。笔者在确定考核指标时，具体考虑因素如下：

(1) 业绩类指标是此次绩效考核设计中的关键指标，笔者认为大湘南公司设定业绩考核指标首先需要对被考核人员所处岗位进行工作分析，明确工作职责。通过工作分析可以对每个员工一定时期内的工作进行研究，尽可能地分解为一个具体的工作任务，并且根据历史数据对每项工作任务设定业绩工作定额^[48]。在无定量指标的情况下，可以与历年同期水平比较，或者与工作计划比较，以增强客观性，避免主观、模糊、笼统的评价。

(2) 满意类指标在此次设计中较难确定的，笔者认为应该选择能对业绩指标产生重大影响的指标作为主要指标，例如客户满意度、部门间的协同满意度等指标。而且对其中可以量化的指标用公式的形式予以量化以减少主观因素的影响。考虑到考核人员的素质问题，如果不能量化的满意指标应该用清晰准确的文字进行分级描述。

(3) 考虑到规范化管理也是此次绩效目标中较为重要的目标，笔者认为应该在业绩指标中加入对管理岗位日常管理工作的考核，主要是团队建设和制度建设方面的指标，这些指标是保证企业顺利发展和不断实现规范化管理的前提，它们的加入才能说够搭建了一个较为完整的指标体系。

由于工作内容和岗位任职资格要求的不同，对于不同岗位上员工的考核指标设计是不同的，当前大湘南的考核方式是十分不完善的，因此，大湘南公司应该通过调查问卷、访谈等方式，公平合理地地为每类员工开发设计出工作职位说明书，并依此设计不同类型员工的绩效考核指标。

4.3.2 绩效指标的内容

绩效指标的内容选取依照业绩导向，将能够量化的指标作为首选，同时要参照大湘南公司的具体情况考虑到绩效指标的数据来源和获得成本。

笔者以执行总经理和分店店长两人的绩效指标设计情况为例进行说明。两人在公司均属于中高层管理人员，他们所处岗位都对公司经营指标和管理目标的实现产生关键性影响，但由于他们管理层级不同，对他们个人的工作绩效评价应依据其职务分别进行。

(1) 执行总经理绩效指标选择。工作说明书明确规定执行总经理是公司整体运营的第一负责人，是企业在外界的形象代表，负责执行和实施公司总体战略，完成董事会下达的经营目标；领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道；建设高效的组织团队，贯彻总经办制定的规章制度，按照公司管理制度对公司分店和运

营部门实施管理。因此对执行总经理的个人工作绩效评价拟从以下四个方面进行：营业收入和成本控制、服务质量、团队管理和制度建设、企业形象建设。营业收入和成本控制可用营业收入实际完成率、成本费用实际完成率、营业额增长率来评价；服务质量可以用客户满意度、老客户保有率等指标来评价；团队建设和制度建设可以用员工流失率同比变化、员工申诉数量、管理工作是否有章可循来评价；企业形象的评价指标主要是突发事件处理情况、公司在公众媒体正面报道数量、受到上级主管单位表彰情况来衡量。

(2) 店长绩效指标选择。店长的工作内容是负责完成执行总经理下达的各分店经营目标；协调分店各部门关系；建设员工队伍；贯彻分店规章制度，按照分店管理制度对分店部门和员工实施管理。因此，大湘南公司分店店长的考核应该包括以下四个方面：即分店营业收入和成本控制、服务质量、团队管理、现场管理。营业收入和成本控制以及团队管理沿用执行总经理的相关指标；服务质量中增加了客户投诉数量作为关键事件指标、现场管理用分店卫生检查状况、员工在岗率等指标来评价。

4.3.3 绩效指标的计算

确定了相关考核指标后，需要通过考核数据的收集来获得考核指标的最终数据。这个过程是绩效考核的实际操作部分，笔者认为目前的大湘南公司应该用最简单的计算方法来获得考核数据，尽量不要考虑对结果影响不大的维度。笔者以执行总经理考核指标的计算为例来说明，如表 4.7 所示。

4.4 各绩效指标权重的确定

各绩效指标权重的问题就是业绩指标导向的问题^[44]。管理者通过设置指标权重来告知被考核者公司更看重哪方面的指标。指标权重是在确定关键业绩指标、工作目标，和考核标准后由企业管理者确定的，且管理者可以根据企业发展状况和环境的变化来改变权重。

4.4.1 不同考核主题的权重

指标权重的确定符合管理学中著名的“二八原理”，管理者通过权重杠杆调整被考核者将工作中心放在最重要的 20% 上面，从这种意义上讲，绩效指标的权重确定在绩效设计当中最能反映管理的艺术。

大湘南采用的是业绩导向的绩效考核体系，所有的绩效指标的权重以其与业绩关系的紧密程度作为绩效指标权重的主要参考标准；部分行政管理岗位如行政人事部经理、财务经理的绩效指标权重亦考虑其工作职责中与业绩相关的因素作为主要考核指标；考虑到管理指标和员工个人发展指标与业绩指标的平衡，相关绩效考核指标作为考核中的次要指标存在。笔者以执行总经理和财务经理的考核

指标权重为例来说明如图 4.8 和图 4.9。

表 4.7 执行总经理考核指标计算

考核内容	考核指标	计算公式或方法
公司营业收入	营业收入计划达成率	实际完成量/计划指标
成本费用控制	成本费用超出率	(实际成本费用-计划额)/计划额
营业额增长	营业额增长率	考核期营业额增长率/目标增长率
服务质量	顾客满意率	满意客户数量/总客户数量
	重复消费率	老客户消费额/营业额
	客户投诉数量	关键事件统计
团队管理	员工流失率	$1 - (\text{工龄超过二年员工数量} / \text{员工总数})$
	员工申诉数量	关键事件统计
制度建设	完善公司管理制度,日常工作有章可循,突发事件有预案;工作流程设置合理员工职责清晰;公司文档管理有序,易查易用;公司制度传达落实有效。	工作状态描述
企业形象	公众媒体正面报道数量	关键事件统计
	上级主管单位表彰数量	关键事件统计

表 4.8 执行总经理考核指标权重

考核项目	权重分配(%)
公司营业收入	30
运作成本费用	20
营业额增长	15
服务质量	10
团队管理	10
制度建设	10
企业形象	5

从表 4.8 和 4.9 中可以看出,执行总经理的考核指标当中与完成业绩指标相关的权重累计达到了 65%,其他团队建设、服务质量、制度建设等指标累计只有 30%,为了告知其需要维护公司的形象,按照董事会的要求给了这个指标 5%的权重。而财务经理的主要工作是组织公司财务、成本、核算、预算等工作,反映和监督公司资金物资的运营情况,为公司重要经济问题的分析和决策提供数据,在

这种前提下笔者认为应该在其考核标准中给予能够为企业达成业绩目标提供帮助相关的项目上加大权重,其中工作计划、报表处理、财务报告和成本费用督导与业绩目标相关程度更大累计权重达到了 50%,其他与日常工作相关的考核指标分配了其他权重。

表 4.9 财务经理考核指标权重

考核项目	权重分配
工作计划	15
制度建设	10
资金控制	10
成本费用控制督导	10
公司财务报告	10
报表处理	15
督导	15
团队管理	10
协调与沟通	5

4.4.2 权重结果的分析和反馈

考核指标的权重分配是管理者管理意图的风向标。虽然权重结果是由管理者来确定的,但是完全由管理者单方面来确定的话很容易出现以偏概全的错误。笔者认为考核指标权重的确定应该经过一个分级讨论、分析、反馈的过程。绩效考核的目标是层层分解得到的,各级管理者针对自己所在岗位的绩效目标向其直线上级负责,从这种意义上说,应该赋予各级管理者对其自身以及下属绩效考核指标权重设定的话语权。这样做一方面可以保证各级管理者通过参与权重设定来引导其下属完成绩效目标,另一方面可以避免公司高层管理者犯以偏概全的错误。

笔者以大湘南公司楼面经理的绩效指标权重设定过程来举例说明。楼面经理的工作职责为主要负责楼面的操作管理和日常管理督导,并完成各项责任及经济指标,其工作主要为完成楼面业绩指标和楼面现场管理工作。起初在设置楼面经理考核指标权重时,大湘南楼面餐具破损情况十分严重,月破损率达到了 1%,大大超过了同行内先进水平指标 3%,公司高层管理者认为应该加大破损率考核指标的权重,所以起初楼面经理的绩效指标权重如表 4.10。

但通过与店长和楼面经理的沟通后发现,各分店档次不同,破损认定的指标不同,另外楼面经理的主要职责是完成经营指标和现场管理,餐具破损只是现场管理中工作的一部分,如果权重定的过高,用他们的话说“只能天天守着那些盘子杯子了”。经过多次协商和讨论将楼面经理的考核权重进行修改结果如表 4.11。

如上表所示,笔者提高了现场督导巡查的权重,降低了餐器具损耗控制的权

重，这种划分更加科学，更能引导楼面经理完成其工作目标。

表 4.10 修改前楼面经理考核指标权重

考核项目	权重分配
工作计划	5
现场督导巡查	10
餐器具损耗控制	30
成本控制	10
部门投诉率	15
顾客满意率	10
协调与沟通	5

表 4.11 修改后楼面经理考核指标权重

考核项目	权重分配
工作计划	5
现场督导巡查	25
餐器具损耗控制	15
员工培训	5
成本控制	10
部门投诉率	15
顾客满意率	10
协调与沟通	5

4.5 绩效考核标准的设定

绩效考核标准其实在前期绩效考核指标及其权重确定的过程当中已经做出了初步的选择，既然整个绩效体系本着业绩导向来确定，业绩标准当然也就是绩效考核标准的主要部分，另外考核标准还包括绩效考核的周期、绩效考核的主体等内容。

4.5.1 绩效考核的周期

笔者认为绩效考核周期并不是越短越好，在设置考核周期时候必须考虑考核成本和考核收益的问题。考核能够做到月考当然有及时性强的优点，但是短的考核周期需要大量的保障措施，例如高效的财务体系、电子商务平台、完善的人力资源架构、针对考核的系统培训、周密的考核数据收集系统等，这些条件的获得

不可能在短事件内得到，所以笔者认为大湘南公司应该实行中高层管理者季考、基层员工年考的考核周期。

(1) 中高层管理者的季考体系。基于前文所述大湘南公司的现状，目前的大湘南考核体系和配套措施都在建设中，不可能在考核之初就采用月考的方式。即使采取季考的方式还需要有一个季度左右的试考核阶段来适应和磨合考核体系，试考核阶段的主要任务是搭建考核的人员体系和制度体系，并通过培训提升考核者的考核素质。在试考核阶段，通过试运行考核体系来搭建公司经营目标体系、财务数据收集和处理机制、考核数据接口和收集渠道，试运行新的组织架构和人力资源架构，暴露目前存在的管理问题和考核体系的不足，并及时补充。

(2) 基层员工的年考体系。目前大湘南公司基层员工流动率高，在整个公司人员结构稳定和流动率控制之前笔者建议使用其考核周期实施年考，这样作一方面可以大大减轻公司的考核压力，降低考核成本，另一方面公司需要留住的是工作年限超过二年的熟练员工，实施季考的含义不大，可以通过年考给予需要留住员工一个晋升和发展的机会。

4.5.2 绩效考核的对象与主体

本方案设计的主要对象是公司领班以上的人员，由于餐饮行业的特殊性，对于基层员工的考核我们仍然沿用本企业特有的行为考核和出勤考核为主的方法。

由于在目标设定我们采用了目标必要性倒推的方法，再加上考虑到考核成本和考核收益的问题，此考核体系采用由直线领导直接考核，并实行分级考核。这样做虽然没有采用多维度考核方式所得出的结果更加公平，但是在湘南公司的现阶段，直线考核更加简单有效。这样做对目前的大湘南而言，其一可以保证公司直线领导的权力和权威，从而保证公司的管理效率；其二，直接领导对于其下属的工作最为了解，从而在考核的过程中可以最大限度的做到有的放矢；其三，对于下属的工作问题，其直接领导最为清楚，而且可以通过绩效反馈工作帮助下属改正工作中的问题，从而帮助员工个人成长。其四，全公司范围内的直线揭晓考核将迫使非人力资源部门主管掌握人力资源的基本知识，对于公司的发展和壮大奠定基础。

在实际考核过程中，执行总经理的考核由公司董事会直接负责，由公司董事会成员直接从相关部门了解考核数据，并按照其考核表实施考核；公司各部门员工（包括领班、主管、部门经理、店长）的考核采用直接上级考核的方式，由执行总经理对所有的部门领导实施考核，各部门领导再对其下属实施考核，考核者针对其下属的工作情况和通过相关接口收集相关数据实施考核；对于基层员工则直接由公司行政部门按照其出勤率指标结合技能比武的方式来考核。

4.5.3 绩效考核的标准

在制定绩效考核标准的过程中,笔者认为应该遵从如下原则:贵精不贵多、贵明确不贵模糊、贵敏感不贵迟钝、贵关键不贵空泛^[45]。在设计大湘南绩效考核标准的过程中大部分岗位考虑到业绩目标和管理目标以及员工发展目标的平衡而采用了多样性的考核指标,考虑到考核指标本身的双重差异以及不同考核者由于对标准尺度掌握的松紧不一和评判角度所带来的对最终评价结果的影响,在设计这些指标时尽量采用数据指标作为评判标准,不能量化的也采用关键事件法和具体行为描述以降低评判时的主观差距。

大湘南绩效考核指标标准确定按照以下标准:与个人和组织有关、较为稳定的或可靠的、能够区分出好绩效与差绩效。换句话说就是绩效标准的设立就是让人满意,如果不能达成就无法让人满意。另外,考核标准对评价要素的解释要尽量用客观的、定量的指标来明确,也就是要求绩效考核标准定量化。为此,大湘南公司设定的绩效考核标准要满足以下八项特征^[46]:

(1) 标准是基于工作而非基于工作者。绩效考核标准应该根据工作本身来建立,而不管谁在做这项工作,而每项工作的绩效考核标准应该只有一套,而非针对每个工作的人各制订一套。

(2) 标准是可以达到的。绩效考核的项目是在部门或员工个人的控制范围内,而且通过部门或个人的努力是可以达到的。

(3) 标准是为人所知的。绩效考核标准对主管及员工而言,都应该是清楚明了,如果员工对绩效考核标准概念不清,则事先不能确定努力方向;如果主管不清楚绩效考核标准,则无从衡量员工表现之优劣。

(4) 标准是经过协商而制订的。主管与员工都应同意该标准确属公平合理,这在激励员工时非常重要。员工认为这是自己参与制订的标准,自己有责任遵循该标准工作,达不到标准而受相应的惩戒时也不会有诸多抱怨。企业与员工协商的程度可视企业具体情况而定。

(5) 标准要尽可能具体而且可以衡量。绩效考核的项目最好能用数据表示,一般属于现象或态度的部分,因为抽象而不够具体,就无法客观衡量比较。

(6) 标准有时间的限制。绩效考核资料必须定期、迅速而且方便取得,否则某些评估将失去时效性而没有多大的价值。

(7) 标准必须有意义。绩效考核项目是配合企业的目标来制订的,所采用的资料也应该是一般例行工作中可以取得,而不应该是特别准备的。

(8) 标准是可以改变的。因为绩效考核标准须经双方同意并且可行,有必要时就应定期评估并予以改变。也就是说,绩效考核标准可以因新方法之引进,或因新设备之添置,或因其他工作要素有了变化而变动。

下面笔者以大湘南公司采购经理考核标准为例来说明,如表 4.12 所示。

表 4.12 采购经理考核标准说明

考核项目	配分	考 核 标 准				说明
采购计划完成	30	计划指标	实际完成量	实际完成率(%)	实 际 得 分	直接按照财务数据考核
					实际完成率×30分=	
采购计划及时性	10	计划时间	实际时间	及时性指标(%)	实 际 得 分	通过采购单限制采购时间
					及时性指标×10分=	
采购质量	20	合格采购数量	总采购数量	质量合格率(%)	实 际 得 分	采购质量的最终认可为使用者
					质量合格率×20分=	
采购价格控制	15	采购咨询核价高于实际采购价格计15分		采购咨询核价低于实际采购价格计15分		董事会抽查
供应商管理	10	能定期巡检供应商货源质量、价格，并及时调整，保证高质低价采购。建立齐备的供应商档案，可以为采购提供详细的信息支持。	能定期了解供应商情况，并及时调整，基本保证货物的供应。供应商档案完整，分类清楚，更新及时。	了解供应商情况不及时，货物供给在质、价上有一些问题。出现临时供应商无法供应的情况。供应商资料管理档案收集完整。	不能了解供应商情况，货物提供在质、价上有问题。供应商信息不全，无法利用供应商资料寻求供应资源。	尽量用文字来描述清楚，借鉴关键事件的考核方式
		10分	9-8分	7-6分	5-0分	
库存管理	10	库存数量科学有效，库存成本降低，库存物品更新速度加快；库存物品流转科学，单据齐备。	库存有计划性，库存成本和库存物品流转科学；无库存积压，报废情况；单据政策执行严格。	库存安排合理，库存成本不超过计划；出现库存品积压、报废的现象；库存单据有丢失的现象。	库存不科学，库存成本超过计划；经常出现积压、报废现象；库存单据不齐备。	尽量用文字来描述清楚，借鉴关键事件的考核方式
		10分	9-8分	7-6分	5-0分	

第5章 大湘南公司人员绩效考核体系实施的预期和保障

在前文当中，笔者为大湘南公司设计了一套新的人员绩效考核体系。该体系从绩效考核的各环节规范了相应的管理程序，是一个内容涉及比较全面的绩效考核体系。笔者相信，由于这套人员绩效考核体系是针对大湘南公司的问题和现状所设计的，因此肯定能够解决目前大湘南公司的人员方面的诸多问题，也会给大湘南公司的发展提供坚实的保障。笔者在前文中已经提到过任何体系制度的制定和执行都需要有相应的配套政策和实施环境支持才能发挥其作用，故这套体系也不例外。下面就该体系的实施预期效果和相关保障措施包括组织保障、制度保障以及人员保障等内容进行阐述和分析。

5.1 大湘南公司人员考核体系的实施效果预期

新的人员绩效管理体系根据大湘南公司的现状和公司整体目标，在明确其绩效考核原则和目标的前提下，对公司的组织结构进行了重新规划和调整，明确了各岗位的工作目标和岗位职责、权限，科学地选取了适合大湘南公司现状的考核指标、指标权重以及考核标准，该体系对大湘南公司而言是在原有考核方法基础上建立的一个全新的人员考核体系。

(1) 新的组织结构将理清职权、规避人员流动风险。由于原有的组织结构存在多头领导和职位和职权不符的情况，从而无法对岗位进行真正意义上的绩效考核，也无法进行目标的分解和落实，出现了责任事故也无法追溯相关人员的责任。新的组织结构将从根本上解决上述的问题，按照直线职能结构划分的新的组织结构清晰，岗位职责职权划分合理。新的组织结构当中重点对于执行总经理的职责职权进行了限制和扩充，一方面赋予了其职位应有的权力；另一方面对其部分职权进行了限制，从而防范了公司董事会权力真空的风险，这样做可以在大湘南实现真正意义上的董事会领导下的职业经理负责的管理体系。新的组织结构当中添加了店长一职，这是大湘南公司发展多店经营阶段的必然结果，这样做一方面符合各店档次不同、客户定位不同的具体情况，有利于各店实现公司统一领导下的独立经营；另一方面，可以实现董事会向下管理的深入，避免了执行总经理人员流动的巨大风险。

(2) 新的岗位说明对每个岗位的考核目的进行了明确的定位，这样做才能真正用绩效管理来帮助达成经营目标。目前阶段的大湘南绩效考核的主要目的是实现公司的经营目标，为了保证公司经营目标的实现，新的岗位说明当中按照经营目标实现必要性反推了各岗位的工作职责，按照考核原则和各岗位工作职责的

结合确定了各岗位的考核指标、权重和方法。这样做其实是以目标管理为中心，通过对企业战略目标的层层分解使员工明确个人目标，确认自身权限内的工作重点及需要达到的工作目标。运用目标管理设立的各目标方向性高度一致，自下而上，层层保证。新的绩效考核体系不仅关注员工的工作态度，更关注他们的工作业绩；尤其重要的是，运用目标管理，员工可从消极的旁观者转变成积极的参与者，充分调动其工作的积极性和创造性。

(3) 新的人员绩效考核制度将大限度的提高中层干部的工作积极性。大湘南公司由于没有真正意义上的绩效考核，所以人浮于事、大锅饭现象十分严重，即使是公司管理者试图激励大家的一些激励措施由于没有绩效考核作为参考和标准，也变成了保健因素，既花了大量的人力物力财力，又没有达到激励员工的目的。新的绩效考核方案将避免这种情况的再次发生。新的绩效考核方案一方面通过绩效考核指标的设计引导员工的努力方向；另一方面，绩效考核的结果给了所有的表彰、奖励等管理工作一个公平、公开、公正的指标参考。所有的员工，尤其是中层干部在工作之初就会明白自己作到什么程度将获得什么样的薪酬，当然也知道自己没有达成工作目标将受到什么样的影响。另外，新的考核结果确定较公正。新的人员绩效采用根据本其岗位结构、人员结构等特点分职层、职类评价员工工作绩效模式，能够保证考评结果的相对公正性。由于工作内容和岗位任职资格要求的不同，对于不同岗位上员工的考核方式是不同的，这就决定员工的职类、层级不同，所采用的考核方式、考评的内容和考评要求的侧重点也应当不同并有所区别。除此之外，笔者还强调考核标准的量化、指标打分以及打分计算结果的量化，这在一定程度上克服了定性考核的模糊性和主观性，进一步增加了考核结果的公正性。公开公平公正的绩效考核体系将大大提高公司员工的工作积极性，并将其引导到实现公司目标的统一方向上来。

(4) 新的绩效体系考虑到了双向沟通和员工个人发展将提升公司员工满意度。大湘南公司以往绩效考核工作处于管理层全权负责，员工不参与的状态。所谓考核只是考核期末由董事会单方面为被考评者凭印象评分，既没有绩效目标的制定又没有为达成目标主管对员工进行的辅导，因此员工不知道自己的绩效状况，从而无法采取措施改进和提高工作绩效。新的绩效管理体系则充分考虑了考核过程中考核者和被考核者经充分沟通以达成工作绩效目标，具体表现为考核目标和考核指标在制定的过程当中被考核者拥有一定程度的话语权，考核过程的结束设计了绩效反馈的环节，由考核者同被考核者一起反思和分析原因共同找到解决问题的方法。

(5) 新的绩效体系的考核结果得以充分利用将改善其基础管理状况。大湘南

公司由于没有完整意义上的绩效考核工作，公司很多关于与奖惩、晋升、加薪等工作都是公司几位高管主观判断。这样做不仅主观意识明显，而且会存在大量考虑不周的情况，且这样的绩效考核由于其主观性太强，且是暗箱操作，决定了绩效考核结果的不可能充分利用。而笔者设计的绩效管理体系则强调实施绩效管理系统的真正目的和意义在于不仅为了实现公司的经营目标，而且考虑了提升被评估者的能力和有效的推动其职业生涯规划，并进一步促进管理规范和提高组织绩效。这样将大大改善其基础管理工作，可以做到有法可依、言之有据，降低了管理者主观对管理的影响，也让被管理者知道了自己的缺陷所在。

5.2 大湘南公司人员考核体系的组织保障

前文已经介绍了大湘南公司绩效管理问题的一些原因，这些原因的存在都是绩效考核体系实施的障碍。管理者错误的观念、员工对绩效考核的错误认识以及考核者的素质我们都将其归纳到企业组织所存在的“基因病”，要保证绩效考核体系顺利实施，首先就要克服这些观念和素质的问题。换句话说我们必须要为绩效考核体系建立一个组织上的保障。

5.2.1 绩效考核方案实施前高层观念的转变工作

大湘南公司高层管理者在观念上存在下列误区：投机的认为只作绩效考核就可以创造效益；片面的认为绩效管理工作与企业决策者无关；盲目的追求先进完善的考核体系。产生上述想法的根源在于片面了解绩效的内涵和作用以及没有建立务实、系统和权变的管理思维。针对上述原因，笔者采取了下列手段来改变其错误观念。

(1) 深入的探讨绩效考核的目的。笔者在与大湘南公司董事会沟通的过程中提出这样一个问题，“到底为什么要做绩效考核？”，讨论的最后都得出一个共同的结论“为了企业更好的发展”。既然大家都本着一个发展的目的来做考核，那么在观念上为什么要短视和急功近利呢？绩效工作只是企业管理中的一个部分，我们不能够将其从整个管理体系中割裂出来，既然是管理的一部分，我们就不可能仅仅做一个绩效就可以看到效益，尤其是对于现在的大湘南而言，这个绩效考核体系的导入只是公司实现规范化管理的开始，不能将其作为企业管理的结束。

(2) 用经济的观点来讨论绩效考核。笔者也曾经问过大湘南董事会另一个问题，“我们做绩效到是要赚钱还是要赔钱”，答案是没有什么疑问的。既然我们需要通过投入绩效考核体系让它来产生效益，我们就只能从企业的现实情况出发，实事求是的来做绩效。所谓先进的考核办法固然有成功的案例，但是对于大湘南是否适合我们必须仔细考虑，即使是适合大湘南公司，考核所付出的代价和考核所得到的收益是否能够平衡？考核所需要的配套设施目前的大湘南是否能够提

供?这都是摆在决策者面前十分现实的问题。用经济的观点来讨论绩效考核让大湘南公司的管理者充分意识到目前不应该一味追求所谓最先进、最时髦的考核方法,而应根据自身情况选择一种评价方法或者一些考核方法的组合,绩效考核只是工具,企业在不同的阶段、不同的层面可以实用不同的考核方法,只要能达到考核目的即可。

(3)讨论到底谁对绩效结果负责的问题。针对大湘南管理者片面认为绩效考核只是人力资源部门问题的观点,笔者提出了“谁对考核结果负责?”的问题,讨论的结果不言而喻,肯定是股东、董事会。因为虽然对于每个岗位而言,是岗位上的员工对考核结果负责,但是所有考核结果的结点在公司整体管理层,是由股东和董事会负责的。绩效管理绝对是从企业高层开始的,通过企业目标的层层分解,通过设置岗位职责来实现的,绩效的开始就是企业战略的制定。大湘南的管理者应该站在绩效考核实施的前列,努力推动绩效考核在公司的实施。

5.2.2 绩效考核方案实施前公司人员的动员工作

前文已经说过绩效考核不仅仅是人力资源部门的事情,更不只是公司管理层的事情,绩效考核的顺利实施需要得到全体员工的理解和支持,只有这样才能达到绩效考核的目的。让绩效考核思想深入员工(这里既有考核者,也有被考核者)心中,消除和澄清对绩效考核的错误及模糊认识。绩效考核不是主管对员工挥舞的“大棒”,也不应成为无原则“和稀泥”式的每人都好。考核不是为了制造员工间的差距,而是实事求是地发现员工工作的长处、短处,以扬长避短,有所改进、提高^[47]。要通过沟通让员工明白绩效考核是以尊重员工的价值创造为主旨,它虽是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考核体系,但它也应是一种双向的交互过程,这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通。通过沟通,考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者,双方达成共识与承诺。考核不是为了考核而考核,而是激发员工发展并整合为公司成长。笔者在大湘南采取了下列实际措施来达到上述的目的。

(1)先提薪后考核。为了让绩效考核的推出得到广大员工的支持,也为了让绩效考核的结果使用更加顺畅,笔者建议大湘南实行先提薪后考核的策略,即将所有员工的工资增加10%再将薪酬当中的20—30%拿出来和绩效考核结果挂钩。这样做一方面可以让基层员工不会觉得自己的收入下降,而且只要努力就可以获得更大的收益;另一方面对管理者而言,提要求的同时也有加薪,干部们不会产生“又要马儿跑又不要马儿多吃草”的怨言。

(2)提出“分就是钱”的概念。在和大湘南管理干部的一次通气会上,在相关人员介绍了绩效考核的目的和意义之后,所有的人对此可以说毫无感觉。但是当董事会成员提出了一个“分就是钱”的概念之后,所有的人都立刻积极的参与到讨论中来。对于目前的大湘南,用这种通俗的方式才能改变员工的观念。人力

资源部门可以有意无意的将每位员工的绩效考核的分数与其收入的多少进行关联,就让员工用这种方式来考虑问题,这样会大大刺激员工参与绩效考核的积极性。

(3) 业绩合同。所谓业绩合同是将员工业绩表现和所获得的收益用合约的形式来确认的一种激烈手段,也就是俗话说的“军令状”。业绩合同的设计流程如图 5.1 所示。

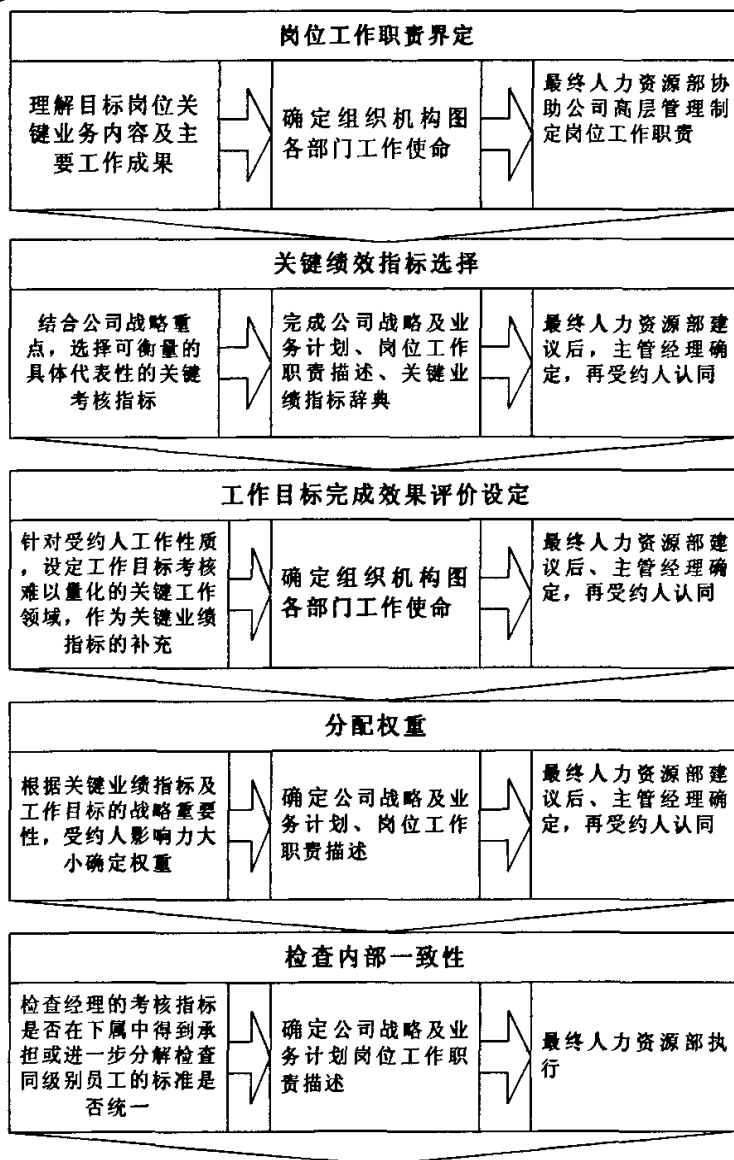


图 5.1 业绩合同设计流程

从图 5.1 中我们可以看出,业绩合同制定的过程也就是绩效考核实施的过程,只是最终以业绩合同的形式体现而已。在实际应用当中,业绩合同是激发员工挑战欲望,保证员工和公司都从超额完成的效益中获利的有效手段,也是公司管理

者树立信誉的有效保证。

5.2.3 绩效考核方案实施前考核者的培训工作

鉴于大湘南公司考核者普遍素质不高的具体情况，在绩效考核正式实施前，考核者的培训是必不可少的。考核者素质低下会导致他们在理解和执行公司考核指标和标准方面出现障碍或者错误，而且考核的实施需要一定的管理技巧和人力资源知识，这些障碍需要通过培训来解决。

从公司的发展来看，绩效面谈和绩效辅导势必成为提升员工素质塑造企业竞争力的重要手段，那么绩效培训也是必不可少。大湘南公司应该对公司中层管理人员提供相应的绩效管理的技能培训，使其掌握必要的技巧以及针对不同绩效结果的处理手段；对于员工，应当提供绩效管理理念、知识的培训，使得员工在了解企业绩效管理制度、流程、计划和指标确定的基础上，理解自身的绩效和整体组织绩效之间的关系，明确自身的工作目标，实现企业引导的行为改变与绩效提高。

5.3 大湘南公司人员考核体系的制度保障

前文谈到了由于大湘南公司基础管理工作的薄弱，即使是进行了组织结构的调整、确定了岗位职责和岗位权限，仍然需要补充大量的规章制度作为绩效考核体系实施的制度保障，包括人力资源配套相关制度、绩效考核面谈制度和绩效考核申诉制度。

5.3.1 人力资源配套制度

大湘南公司人力资源部在考核的过程中扮演着十分重要的角色。笔者认为人力资源部门应该行使以下五项职能。其一，对考核的过程及结果实施全面的监控；其二，对考核文本的监控，检查各部门考核文本是否齐全、规范；其三，对进度的监控，各部门必须提供各自的绩效考核进度表，并按计划推进；其四，在每次考核结束都将对部门员工进行访谈与书面形式的调查，从而对该次绩效考核的过程加以评估，并给予改正；其五，将每次评估结果将以书面的形式公布出来，代表公司对考核执行的优秀部门给予奖励，对执行不当的部门给予一定程度上的处罚。

为了配和人力资源部门的上述职能，人力资源部门必须制定相关的配套制度，以保证整个考核体系有法可依，包括以下内容：

(1) 在人力资源的职权范围内加入对考核过程和结果监控的权力，认定相关职权归属和职责归属。

(2) 建立公司文档管理制度，针对考核文档的制作、传递、保管、查阅进行专项说明。

(3) 建立绩效考核面谈制度，针对绩效考核结果的使用进行程序上的确认。

(4) 建立绩效考核申诉制度，为绩效考核建立一个公开、公平、公正的外部

环境，并对考核权力进行监督从而形成一个正面的回馈。

5.3.2 绩效考核面谈制度

绩效面谈是各级管理者最头痛的工作，但是绩效面谈对于落实考核的结果、实现业绩的持续改进和提高、形成良性的业绩管理循环以及主管与部属赢得互信有至关重要的意义。

为了使大湘南考核者能够更好的实施绩效面谈，必须建立一个绩效面谈制度。笔者认为，大湘南公司的绩效面谈制度应该包括以下内容：

(1) 面谈前的准备工作。包括提前对管理干部进行业绩面谈的技巧培训和将业绩面谈的效果评价计入上级对下级考核内容。

(2) 面谈的原则。包括建立并维护彼此的信赖、清楚地说明面谈的目的、鼓励部属说话、倾听而不要打岔、避免对立与冲突、集中在绩效，而不在个性性格、集中于未来而非既往、优点与缺点并重、该结束时立刻停止、以积极的方式结束面谈以焕发出员工的激情与壮志等^[46]。

(3) 面谈的目的。包括对考核的结果形成一致的看法、既承认员工的优点又指出存在的不足、对下一阶段工作的期望达成一致的协议、讨论并制定双方都能接受的绩效改进计划等。

(4) 面谈的技巧。包括其一，坦诚相见，把考核表拿给部属看，而不要藏起来；其二，解释给部属听，为何你会这样考核；其三，要记住你的考核是暂时性的，如果部属的意见让你觉得考核有错，你也要乐意地去更改；其四，摘述要点等。

5.3.3 绩效考核申诉制度

有了绩效考核就会有不满出现，解决绩效考核不满的方式就是绩效考核的申诉制度^[49]。笔者认为考核申诉的程序比结果重要，只有建立一个公开公正的申诉流程才能既让考核者不能全凭主观判断，必须有必要的事件支持；同时可以在最大程度上保证各级人员之间不会因为考核问题产生过大的矛盾。笔者认为目前的大湘南绩效考核申诉制度应该包括以下内容

(1) 申诉和答复。在业绩面谈之后，对自己的考核成绩有异议的可以进行考核申诉。有意见员工可以向主管的上级或人力资源部门进行申诉，接受申诉的部门和上级主管在一周内给予明确答复。

(2) 考核结果的查阅。申诉者可以查阅公开的量化指标统计结果，并允许重新计算复核，如有错误进行修改。对于主观评价结果，一般不允许查阅。如果申诉者被允许查阅考核结果，各级、各类考核者必须出具关键事件记录，作出认真解释。

(3) 申诉流程。当事人向人力资源部提交申诉报告，人力资源部与考核双方进行沟通，了解事情的前因后果，向上级提出解决办法。一般是召开当事人的述职评审会，由评审会确定考核结果。

5.4 大湘南公司人员考核体系的人员保障

人员考核体系的运作、考核制度和配套制度的实施，最终都是依靠人来完成的。为了大湘南公司的考核体系能够顺利实施，必须建立包括完善人力资源人员结构和建立长期的考核培训体系在内的人员保障系统。

5.4.1 完善人力资源人员结构

对于大湘南公司人力资源部门在绩效考核体系中的五大功能前文已经作了介绍，此五项职能以现有的人力资源管理基本架构根本是无法完成的。大湘南公司目前负责人力资源的部门是行政人事部，除了负责全公司的行政事务外，目前只有招聘面试和薪酬福利工作还在进行，根本没有负责考核和绩效的管理人员。

按照大湘南公司的现状和考核体系的需要，笔者认为人力资源部门应该做如下调整，调整后结果如图 5.2 所示。需要说明的是图中虚线部分表示职能管理，阴影部分表示需要增加的岗位。

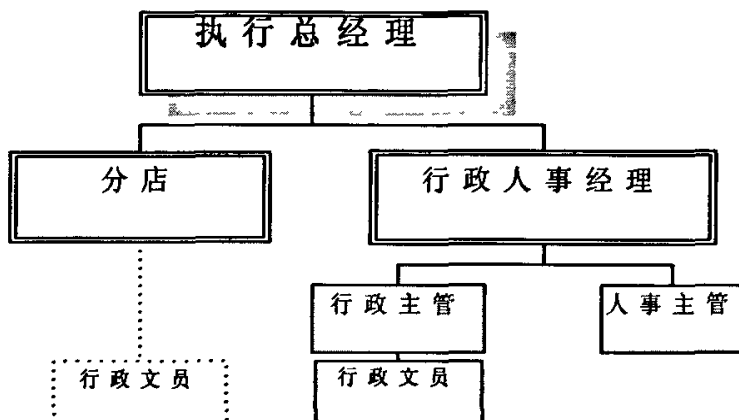


图 5.2 调整后行政人事部门人员架构

(1) 增加行政主管岗位，其与考核相关职责包括：负责公司考核的有关数据采集与整理；根据分店规范，对违纪员工、违纪事件进行督导记录并跟进处理意见，负责执行有关服务质量方面的奖惩；跟踪宾客意见书的投诉意见，下令整改通知单，并及时回收部门整改情况；每周汇总督导工作报告，发放督导周记至各部门，并做好每月的督导分析月报，提出解决问题的措施及建议；管理分店质量管理工作档案。

(2) 增加人事主管岗位，其与考核相关职责包括：负责贯彻公司的人事管理模式，负责落实分店员工的岗位编制、招聘、考核和劳保等工作；负责分店年度、月度优秀员工的评选及表彰工作；保障员工资料的准确无误，并进行归档整理。

(3) 安排行政专员驻店，增加收集考核数据的职责，具体与考核相关职责包括：协助行政主管对各分店考核数据收集整理。

5.4.2 建立考核培训体系

当前大湘南公司在考核方面的培训基本上是空缺的，要实现绩效考核的目标，绩效评估培训必不可少。绩效评估的培训通常由人力资源部负责，管理者和员工共同参与来完成。大湘南公司可以从三个方面实施培训。

(1) 进行绩效考核体系知识的培训。通过对绩效评估知识的培训一方面使管理者认识到在绩效考核工作过程中自己所充当的角色以及需要做哪些工作，从而减少因职责不明而产生的误解；另一方面可以使员工认识到，通过考核可以得到有关他们工作业绩情况和工作现状的反馈，帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，使员工具有进行日常决策的能力。同时通过这一类型的培训可以改变管理者和员工的一些错误认识和观念，从而认识到绩效考核工作是规范管理和提高业绩的最佳方法。当前大湘南公司有许多管理者和员工还无法意识到实施绩效考核系统的真正目的和意义在于对被考核者的能力提升和职业生涯规划起到有效的推动，并进一步促进管理规范和提高组织绩效。所以通过培训使管理者和员工认识到实施绩效考核系统不是一种形式或负担，而是一种先进的管理方式。

(2) 责任感的培养。绩效考核工作是一项从公司总体战略着眼，本着提高公司整体业绩为目的，从员工个人业绩出发，对员工和整体进行考核的业绩管理制度。培养管理者和员工的责任感是有效实施绩效管理工作的必要条件。

(3) 掌握绩效考核的技巧和方法。完整的绩效考核系统，会涉及许多种考核方法，以及相应的考核技巧。通过培训，使管理者能够具备以下能力，其一，能制订出部属的工作要项和工作目标；其二，了解绩效考核方法、程序和考核标准；其三，掌握如何做绩效面谈及相应的技巧；最后，了解如何制订绩效改进计划并如何实施对部属的绩效辅导及管理技巧。

结 论

绩效考核工作是人力资源管理的基础工作,其他方面的人力资源管理工作都要以绩效考核的资料为依据,尤其是对于人力资源管理薄弱的企业,如果要完善企业管理最好的方法就是从绩效考核的管理开始,因而做好绩效管理工作对企业的发展具有十分重要的意义。

通过对绩效考核理论的介绍以及对大湘南公司人员绩效考核现状的分析,笔者认为当前大湘南公司的绩效考核体系存在考核目标不合理、缺乏完整的考核指标、考核数据收集困难、考核者缺乏相应素质等问题。本文旨在对这些问题分析的基础上,结合大湘南公司的外部环境、员工和组织结构情况,从考核原则和目标设计、组织结构调整、岗位工作分析、绩效指标的选择、指标权重的确定和考核标准的确定、绩效考核的保障等多个方面为其构建一套完整、科学、适用的绩效考核方案。

在制定绩效考核原则方面,笔者认为大湘南公司人员绩效考核应本着业绩目标导向为主结合管理目标和员工个人发展目标实现为辅的基本架构,遵从目标至上、适用、公开、公平、公正的原则,将绩效考核的目标设定在是公司员工有明确的工作目标、提升公司人员满意度和规范公司管理上面,上述目标对于其他企业来说可能过于基础,但是这样基础的目标对目前的大湘南而言就是最适用的目标。为了保证绩效目标的实现我们必须从企业所处的内外环境和企业战略出发,以目标管理为中心,通过对企业战略目标的层层分解使员工明确个人目标,确认自身权限内的工作重点及需要达到的工作目标。在确定绩效考核目标之后,大湘南公司首先需要对现有的组织结构进行优化和调整,然后需要通过工作分析来确定考核指标,即通过工作分析对每个员工一定时期内的工作进行研究,尽可能地分解为一个具体的工作任务,并且根据历史数据对每项工作任务设定工作定额。考核指标的确定只是为绩效考核确定了框架,还需要通过绩效权重杠杆对各种指标进行调节,以达到企业的管理目的和业绩目的。笔者认为大湘南考核标准的设定应该遵从贵精不贵多、贵明确不贵模糊、贵敏感不贵迟钝、贵关键不贵空泛的实用原则,并且在设计这些标准时尽量采用数据指标作为评判标准,不能量化的也采用关键事件法和详尽的具体行为描述以降低评判时的主观差距。

针对大湘南公司的现状,为了保障其绩效考核体系的顺利实施,我们必须构建一个包括组织保障、制度保障、人员保障在内的体系。组织保障工作的核心是改变观念,需要通过大量的工作和培训来改变高层管理者的错误观念,同时也需要通过问卷、座谈等方式让员工明白绩效考核对其的益处从而获得员工的理解和支持;制度保障的主要工作是针对保障绩效考核的顺利实施而编订的配套制度,

包括文件管理、考核面谈、考核申诉等制度，这些制度都是从不同方面和渠道来保障绩效考核制度的适用性、目标导向性和公平公正；人员保障的工作主要包括人力资源人员架构的完善和建立一个长期有效的考核培训体系，从组织者和实施者的角度解决绩效考核人员的保障问题。

最后，笔者需要再次重申绩效考核永远只是手段是工具，大湘南公司通过建立绩效考核体系并不能保证考核目标的实现，只有将绩效考核的结果和组织与个人绩效的提高，人力资源配置、劳动报酬确定，员工晋升和奖惩、制定培训计划等紧密的结合起来才能发挥绩效考核的功效。需要补充的是绩效考核对于现在的大湘南主要作为实现业绩目标的工具，但是作为管理者必须清楚意识到管理目标的实现和员工个人发展目标的实现才是企业构建核心竞争能力的保障。

参考文献

- [1] 滕久桢. 基于工作分析的员工绩效考核流程探析. 财经理论与实践 (增刊), 2004, (3): 113-115
- [2] Ian Carvton, MartynSloman. Appraisal in Practice. Human Resource Management Journal, 1992, (2): 80-94
- [3] 戴良铁. 绩效考核方法介绍(三):工作成果考核的方法. 中国劳动, 2000, (9): 30-32
- [4] Paul Folan, Jim Browne. A review of performance measurement: Towards performance management. Computers in Industry, September, 2005, 56(7): 663-680
- [5] Lebas Michel J. Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics, October, 1995, 41(1-3): 23-35
- [6] Chenhall Robert, Langfield-Smith Kim. Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. Management Accounting Research, December, 1998, 9(4): 361-386
- [7] 付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理. 电子工业出版社, 2005, 89-90
- [8] Robert S Kaplan, David P Norton. Balance Scorecard:Perfect Performance Management System. Harvard Reviews, 1992, 3-15
- [9] 戴良铁. 绩效考核方法介绍(四):我国企业绩效考核中潜在的问题与解决的办法. 中国劳动, 2000, (10): 23-24
- [10] 戴良铁. 绩效考核概要. 企业人力资源管理, 2000, (7): 36-37
- [11] Conway J M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. Journal of Applied Psychology, 1999, 84 (1) :3-13
- [12] 加里·德斯勒. 人力资源管理. 北京:中国人民大学出版社, 1999, 150-156
- [13] Gary P. Latham & Kenneth N. Wexley. 绩效考核——致力于提高企事业组织的综合实力(第2版). 机械工业出版社, 2005, 110-118
- [16] Bryan J Pesta, Darrin S Kass, Kenneth J Dunegan. Enhancing Counseling Gatekeeping with Performance Appraisal Protocols. International Journal for the Advancement of Counselling, 2005, (9) :399-411
- [17] 彭剑锋, 饶征, 孙波. 以 KPI 为核心的绩效管理. 和君创业管理文库-人力资源管理专业技能系列, 2003, 2-12
- [18] 孙健敏, 焦长泉. 对管理者工作绩效结构的探索性研究. 人类工效学, 2002,

(3) :1-10

- [19] 荣莉. 平衡记分卡: 酒店企业绩效管理的战略性工具. 商业研究, 2004, (21): 63-65
- [20] 谢宝国, 夏勉. 关键绩效与岗位绩效. 企业管理 (北京), 2004, (4): 38-41
- [21] 李丽. 正确处理企业绩效评价四大关系. 商业时代, 2004, (36): 29-30
- [22] 华梅芳, 季玲. 人力资源管理的接口及创新. 企业经济, 2004, (9): 40-42
- [23] 陈月. 企业绩效管理效率评估及管理策略研究. 集团经济研究, 2005, (6): 89-90
- [24] 陈璐. 以战略的绩效管理系统提升企业核心竞争力. 集团经济研究, 2005, (4): 18-18
- [25] 何玲, 伍爱春. 基于能力的绩效管理. 企业管理, 2006, (2): 44-46
- [26] 殷新华. 绩效管理运用及其关键. 企业技术开发, 2006, (1): 42-44
- [27] 熊一坚. 企业绩效管理的有效构建. 企业经济, 2004, (12): 32-34
- [28] 长人. 追求卓越 称雄国际——记玉柴机器股份有限公司“卓越绩效管理”模式的实施. 中国质量与品牌, 2005, (6): 82-86
- [29] 彭劲松. 绩效考核的执行问题——科龙公司绩效考核启示. 集团经济研究, 2004, (8): 74-75
- [30] Otley David. Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research, December, 1999, 10(4): 363-382
- [31] 王玉梅. 对于绩效管理理念的几点思考. 科技情报开发与经济, 2005, (23) :223-224
- [32] 张妍, 黄丽琴. 中国企业的绩效管理难在何处. 商场现代化, 2006, (4): 113-113
- [33] 于东阳. 小企业绩效管理中存在的问题及对策. 科技情报开发与经济, 2005, 15 (1): 209-210
- [34] 郑晓明, 吴志明. 绩效考核之误区——来自一个国有企业的人力资源咨询报告. 中国劳动, 2000, (4): 30-32
- [35] 李寿军. 企业绩效考核存在的误区及对策. 企业活力, 2004, (10): 58-59
- [36] 郭志艳. 绩效管理的几个误区. 集团经济研究, 2005, (2): 84-84
- [37] 赵晓东. 绩效管理中常见的问题和解决途径. 技术经济, 2006, (2): 91-92
- [38] 陈晶瑛, 债雪峰, 何苏华. 绩效管理的问题及解决途径. 企业经济, 2004, (10): 47-48
- [39] Otley David. Management control and performance management: whence and whither British Accounting Review, December, 2003, 35(4): 309-326

- [40] 劳伦斯·S·克雷曼. 人力资源管理: 获取竞争优势的工具. 机械工业出版社, 2003, 189—202
- [41] 馨渝. 健力宝管理中的“七大困局”. 中外管理, 2005, (6): 108-108
- [42] 熊春泉, 黄余国. 论国有企业人力资源管理现代机制的建立. 企业经济 (江西), 2004, (5): 32-35
- [43] 陈敏, 马东晓. 基于工作分析的绩效考核体系研究. 工业工程与管理, 2003, (5): 38-42
- [44] Parker Stephen K, Skitmore Martin. Project management turnover: causes and effects on project performance. International Journal of Project Management. April, 2005, 23(3): 205-214
- [45] 邹辉君. 成功的绩效管理体系设计. 人力资源开发, 2005, (10): 89—91
- [46] 戴良铁. 绩效考核方法介绍 (二): 绩效考核的标准. 中国劳动, 2000 ,(8): 27-30
- [47] 李寿军. 怎样让绩效考核落倒实处. 企业活力, 2004, (10): 58-59
- [48] 罗伯特·巴克沃. 绩效管理. 中国标准出版社, 2000, 31—38
- [49] 彼得·F·德鲁克. 公司绩效测评. 中国人民大学出版社, 哈佛商学院出版社, 1999, 55—60

附录 A（攻读学位期间发表的学术论文）

- [1] 辛栎. 餐饮企业绩效管理存在的问题及对策. 湖南大学学报（增刊），2006，（6）： 65-68

致 谢

本人在攻读 MBA 期间和论文撰写过程中，得到了我的恩师湖南大学工商管理学院姚艳虹教授的悉心指导和教诲。她在自身教学和科研任务重的情况下，挤出大量的时间，指导我创作，甚至占用自己的休息时间，还在帮我批改论文。虽然和姚老师相处时间短暂，但是我不仅仅学到了姚老师传授的知识，更学习到了做人的许多原则和标准，从姚老师身上让我真正明白为人师表的含义。

感谢舒强兴、欧阳润平、祁顺生、张玲、周辉、薄湘平等诸位老师在本人就读 MBA 期间给予的指导和教诲。

感谢大湘南餐饮管理有限公司的罗总、王总、廖经理对我在大湘南调研和学习期间的帮助，以及感谢 MBA2004 秋的同学和同门师妹易子敬等许多朋友对本人工作和学习所给予的大力支持和帮助。

感谢父母双亲和我的太太、我的儿子给予我的支持、鼓励和殷切期望，正是他们的关心、帮助与支持使本人得以克服困难，顺利完成学业。

在此，谨向所有在本人就读 MBA 期间帮助、支持、和关心我的老师、领导、亲人、同事和同学致以最诚挚的谢意！