

## 业绩考核 案例一

经理：

你是公司销售部经理。黄刚是你部门负责东北地区的销售员，三年前由一个小公司加入你们部门。前两年黄刚都未能完成销售任务，同时只是把精力用于发展客户关系，对客户的业务需求了解很肤浅，对产品的了解也很有限。根据这些表现，你给黄刚的业绩评定连续两年都是及格。

今年，东北地区突然决定做项目 A，你和技术部经理立即组织力量投标，经几轮奋战，最终拿到了合同。作为销售工程师的黄刚，在项目期间工作很努力，以建立各种关系为重点，成为项目组的骨干。由于项目 A 的成功，黄刚的销售业绩达到了 130%。

但同时，你注意到黄刚在与技术工程师合作时，关系处理得非常紧张。工程师们抱怨黄刚不能准确提供用户需求，没有计划，也不与大家沟通，造成几次方案重新设计。大家都不愿与他合作。另外，黄刚没有在事先预报项目 A，目前订货、交货期都有问题。

综合以上考虑，你计划给黄刚良好的业绩考核成绩。今天你约了黄刚做本年度的业绩考核。

- 问题：
- 1) 你要讨论的关键点是什么？
  - 2) 你希望达到的目的是什么？

## 业绩考核 案例一

员工：

你是公司销售部销售工程师，负责东北地区的业务，今年是在公司工作的第三年，前两年，由于东北经济不好，加之自己手生，都没有完成任务，业绩考核只得了及格。然而能得及格已不错了，要是在以前的公司，可能就给炒鱿鱼了。功夫不负苦心人，今年出来的项目 A，终于签约，你的销售业绩是 130%。做项目的几个月中日日夜夜的辛苦终于有了回报。有这样的成绩，你认为今年的业绩考核非得优秀不可。

今天，你的经理约你做全年的业绩考核，你期待着好消息。

## 业绩考核                      案例二

经理：

你是公司行政部的经理，年初刚刚上任。刘红是你上任前半年调到你的部门的，目前负责 A 项目的行政支持和服务。你的前任告诉你，刘红是公司最早的员工之一，人缘极好，大家都喜欢她。刘红上年度的业绩判定是良好。

你接手的这几个月中，发现刘红的确人很好，为人热心，且积极参加组织各种员工活动，如郊游、慰问希望小学等。她几乎认识公司的每一个人，有时别人办不了的事情她都能办。

你同时也发现刘红的专业技能很差，外语和计算机都远不能达到她现在的工作要求，甚至她的有些报告需要别人帮忙来做。她对业务的了解也非常肤浅，基本不能向你汇报项目的状况。最重要的是她好象并未意识到这些问题，仍花费大量时间在其他事情上。

你决定提前就她的表现与她谈谈，她 5 分钟后就会到你的办公室。

- 问题：
- 1) 你要讨论的关键点是什么？
  - 2) 你希望达到的目的是什么？

## 业绩考核

## 案例二

员工：

你是公司最早的员工之一，从最基层开始，做过各种工作。去年调到行政部负责 A 项目的行政支持和服务。你做人的信条是“我为人人。人人为我”，所以你非常愿意组织各种职工活动，如郊游、慰问希望小学、各种比赛活动等。看到大家玩得高兴，你自己也觉得很有价值。

然而，随着公司的发展，新的工作与过去已大不相同，许多报告和报表要用电脑来作。因以前用得不多，现在做起来很费力，好在同事们都很熟，做得快的同事帮一下就出来了。另外，项目的一个老外讲话太快，多亏组里同事帮忙翻译，否则真听不懂。现在的工作比以前的工作要求高，量大。另外，前一阶段各种职工活动也很多，自己感到十分辛苦。

你的经理前天通知你要讨论你的业绩考核，好象还没有到时间，不知会考核什么？

## 业绩考核

## 案例三

经理：

你是公司采购部的经理，王敏是你部门的骨干，加入采购部的时间与你差不多，你们以前是不错的同事。今年一月你提升为经理后，王敏的工作热情好象有不少变化。上班有时迟到，下班到点就走，部门的会上发言也不多。你原本希望王敏能把你原来的工作接过一部分，让你能有更多的精力用在部门的管理工作上，现在看起来王敏并不支持你的工作。有两个同事也暗示过你，王敏对你的提升有些嫉妒，要你小心。

这两个星期，在准备王敏的业绩判定时，你发现王敏的工作质量还是不错的，各种技能也是部门中比较突出的，王敏的各项工作也都能按时完成。你知道王敏的能力很强，但是不清楚她为什么不能帮你一把？

你和王敏约好今天讨论她的业绩考核。

## 业绩考核                      案例三

员工：

你是公司采购部的业务骨干，在这几年的工作中，你一直工作非常努力，加班加点，使采购部从无到有，并建立了各种流程和供货渠道，你的工作表现也充分得到了肯定。

今年一月，公司决定提升与你同时加入采购部的同事做为部门经理，促使你考虑你的个人发展方向。经过仔细的考虑，你认为你应该准备转到财物方面，因为财物领域是你的个人兴趣，你也有基础。同时也是今后市场很需要的人才。从二月份开始，你参加了会计师的培训班，每星期要上三次课。你希望在完成本职工作的前提下，两年内完成这一学业计划。

天有不测风云，三个月前，你母亲生病住院需要有人陪住，你每个星期还要有两晚在医院。所以最近一段压力很大，工作有时做不完，你就自己周末在家里做。到目前为止，还是按时按质地完成了各种工作。

今天你要和经理讨论你的业绩考核，你希望他能了解你的用心，对你的工作也还能满意。

## 绩效面谈案例——上级

上级：

你刚刚调任到公司市场支持部做经理六个月。许华是你部门的市场支持专员，负责支持市场数据系统。

许华在本季度的工作计划是：

主要工作任务	考核标准	权重
解决应用软件中的 bug	软件运行正常，无错误	20
向市场工程师提供数据和报告	数据准确无误，10 日内保证更新	40
指导、协助市场工程师使用市场数据库	即时反应市场工程师提出的问题，95% 以上的问题在半个工作日内解决	30
临时性工作任务		10

在本季度中，你发现应用软件中的 bug 确实被很好地解决，但市场数据库仍有许多问题，特别是数据不够准确，更新不够及时，报告不满足业务部门的需求。

你与许华就这些问题讨论了多次。你发现许华把精力集中与市场数据库的技术细节，特别是数据库的新的发展和技术，不久前她还提出要去参加一个为期两周的技术培训。许华认为更新数据库的数据和产生各种报告都是市场工程师的工作，目前最大的问题是他们不能高质量地完成工作。许华把她设计的各种流程手册（PROCESS MANUAL）给你看过，并告诉你每位市场工程师都有一本，可惜他们就是不用。许华说她以前的公司，工程师们的水平高多了，所以市场数据库的应用就好得多。

当你与市场工程师们讨论这些问题时，他们抱怨说许华根本不了解业务的要求，她的手册基本是以前合同的手册修改版，与业务要求不符。向许华提出支持的要求，她总是说那不是她的工作范围，总有理由和借口交给别人。尽管许华技术方面很强，但大家久而久之都不找她帮忙了。

这样看来，许华最重要的两项任务都完成得不好，你觉得，本部门那个“C”的名额非她莫属。

你已经与许华约好今天进行本季度的绩效面谈。同时，你还必须对她提出的培训需求做出答复。她马上就到你的办公室。

## 绩效面谈案例——下属

下属：

你是公司市场支持部的市场支持专员，负责市场数据的支持。

你在本季度的工作计划是：

主要工作任务	考核标准	权重
解决应用软件中的 bug	软件运行正常，无错误	20
向市场工程师提供数据和报告	数据准确无误，10 日内保证更新	40
指导、协助市场工程师使用市场数据库	即时反应市场工程师提出的问题，95% 以上的问题在半个工作日内解决	30
临时性工作任务		10

数据库支持是你的本行，你对数据库技术很有兴趣，也用了很大工夫去学习和练习，可以说，你是部门里技术水平最高的人，这一点你的上级也同意。

本季度，你负责的数据库在技术上从没有出过问题，应用软件中的 bug 也被修正了。市场工程师提出的有关技术问题得到了解决，尽管时间未能按照考核标准实现。你认为，主要责任不在你，而在于这家公司的市场工程师对使用和维护市场数据库水平太低了。他们不按照你提供的手册去更新数据库，也不能按照手册去生产各种有用的报告，反而自己都保留着各自的数据报表。公司的上级们也不给他们压力，使其改掉旧习惯。反而有时让你做一些报表、报告类的工作。但这些都不要由你这样的专业人员来做。

公司总部最近通知要更换新的市场数据库系统，并要举办两星期的培训，要求各国的数据库技术人员参加，你两星期前告诉了你的上级。

今天是上级约好和你进行绩效面谈的日子，你想，你的业绩虽不是部门里最好的，但也还说得过去，起码比新来的赵东和刘丽强多了。你的上级应当给你一个不错的评价。

你准备进入他的办公室。

两星期前告诉了你的经理。他说今天要和你谈谈。