

零售商学院
RETAIL BUSINESS SCHOOL



零 · 商 · 文 · 化 · 传 · 播 · 系 · 列 · 丛 · 书

THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

零售业

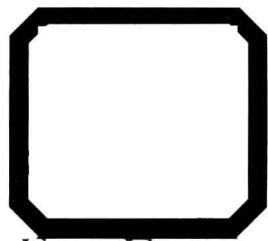
人力资源管理一线实战内参 ——绩效考核瓶颈问题解决方案

Solutions for Performance Appraisal Bottlenecks

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



· 化 · 传 · 播 · 系 · 列 · 丛 · 书

THE FRONTIER PRACTICAL INNER REFERENCE OF
RETAILING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

零售業

人力资源管理一线实战内参 ——绩效考核瓶颈问题解决方案

Solutions for Performance Appraisal Bottlenecks

IBMG国际商业管理集团/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业人力资源管理一线实战内参/IBMG 国际商业管理集团著. —北京: 经济管理出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5096-2105-9

I. ①零… II. ①I… III. ①零售业—人力资源管理 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 224977 号

组稿编辑: 璐 栖

责任编辑: 璐 栖 勇 生

责任印制: 杨国强

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 10.75

字 数: 165 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2105-9

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

编委会名单

主 任：李 生

副主任：唐韶娟 曾令同 虎艳玲 王全生

编 委：曾令同 郑知求 海 阔 沈 奎 程桔华
乌丹婷

第一章

绩效考核内容 / 001

第一节 绩效考核的两大新趋势 / 003

第二节 绩效考核的品类管理 / 005

第三节 如何提高绩效考核员工满意度 / 007

第四节 绩效考核中如何做预算 / 010

第五节 如何改造绩效考核管理流程 / 012

第六节 企业引进绩效管理要有“马拉松”精神 / 014

第七节 绩效考核指标设定 / 017

第八节 绩效考核需转变观念 / 018

第二章

绩效考核方式 / 023

第一节 绩效考核的四大关键步骤 / 023

第二节 绩效考核注重流程优化 / 026

第三节 绩效考核的四大关键指标 / 028

第四节 绩效考核的三大工具 / 034

第三章

考核指标 / 039

第一节 营运部的五大考核指标 / 039

- 第二节 配送中心的考核指标 / 041
- 第三节 供应商的考核指标 / 043
- 第四节 库存周转天数的考核指标 / 044
- 第五节 培训师的考核指标 / 044
- 第六节 企业报刊考核指标 / 045
- 第七节 平衡记分卡考核体系 / 046
- 第八节 人力资源部在考核中的地位和作用 / 049
- 第九节 财务部在绩效考核工作中的作用 / 051

第四章 薪酬与绩效考核报表解读 / 055

- 第一节 看懂绩效考核报表的 20 个关键点 / 056
- 第二节 如何选定考核指标 / 065
- 第三节 信息工程部的考核指标 / 072
- 第四节 360 度考核 / 074
- 第五节 目标管理卡 / 076
- 第六节 年终述职报告 / 078
- 第七节 稽查考核表 / 079
- 第八节 零售企业如何开会 / 082
- 第九节 《员工手册》的使用方法 / 084
- 第十节 绩效管理怎样做标准化 / 086
- 第十一节 绩效考核新的发展趋势 / 089
- 第十二节 绩效考核如何兑现 / 093
- 第十三节 如何科学编制预算 / 099
- 第十四节 绩效考核指标的可操作性 / 100
- 第十五节 绩效考核方案试运行 / 103
- 第十六节 控制关键步骤 / 104

第五章	薪资报表 / 109
第一节	职等职级报表 / 110
第二节	如何管理技能岗位 / 113
第三节	急缺人才的薪酬设置 / 114
第四节	竞争对手的薪酬调查 / 116
第六章	定岗定编与薪酬管理 / 121
第一节	如何构建薪酬体系 / 122
第二节	薪酬支付方式 / 124
第三节	如何做岗位评估 / 126
第四节	如何评定职级和级差 / 130
第五节	怎样做薪酬预算 / 136
第六节	激励方案 / 143
第七节	怎样制定薪酬策略 / 146
第八节	薪酬策略的基本文本框架 / 149
第七章	总部管控模式的背景及意义 / 153
第一节	苏宁总部管控模式 / 154
第二节	永辉总部管控模式 / 155
第三节	后台建设的四个关键点 / 157
第四节	总部管控应注意的事项 / 158

第一章 绩效考核内容

过去，我们主要研究零售企业。其实在研究了大量非零售企业之后，我们会突然发现，很多非零售企业的案例也非常值得我们去思考。“他山之石，可以攻玉”。

中国零售业近年来重大事件回放。特别是从 2005 年到 2007 年，收购兼并现象在零售行业中此起彼伏。不管是天津家世界、好又多，还是永乐、云南成鑫，都发生了重大的变化，或被人收购，或破产。这些都是绩效考核失败的企业。

过去，我们通常认为企业倒闭是因为拓展速度太快，或者资金链出现问题，但实际上最根本的原因还是绩效不行。

2000~2004 年，开店速度是零售业绩效考核的一个重要因素。那时候，谁开店快，谁就厉害。而且那时候有一种最朴素的观点，就是要在一线城市中心地带把“码头”占住，如果没占到，就会觉得一点希望都没有了。但是，现在很多企业占完了“码头”，绩效不行，最后又退出去了。这种案例比比皆是。所以现在又有一种说法，“快速开店，开得越快，死得越快”。如今时代不一样，企业开始注重单店效益了。

这里有一个很关键的盈利模式问题。中国有句话叫：“路线对了头，一步一层楼。”如果你路子不对，你会发现后面越走越艰难。家乐福成立城市采购中

心，就是跟模式有关系。外资企业已经认识到了，研究好模式，把模式改造得与时俱进，就是最大的绩效考核。

注重资本运作。零售企业，包括百货，最近又掀起一股上市风。企业终于意识到一个问题，不上市企业就死了。但是现在突然发现，有些企业上完市以后，还照样死。我曾在《零售商学院》杂志写了一篇文章，主要谈零售企业未来的竞争力是比耐心，看谁能耐得住寂寞。

中国零售企业有一种很有意思的现象：国美、上海的百联最近连续从广州等华南地区撤走，现在基本撤到长三角了。中资企业 10 个有 9 个在收缩战线，都在往本地区收缩。只有华润势头还比较猛，现在还往外铺。与此同时，沃尔玛、家乐福、宜家等外资企业开始进行总攻，都往外出。为什么中资企业，包括上市公司，全往回收？

这不完全是钱的问题。因为很多公司都上市了，包括物美。现在大家突然发现了一个核心问题要面对，就是我们的管理水平要提升了。提升管理水平是最大的绩效。但是提升管理水平绝对不是一两年就能解决的问题。提升管理水平，没有 5 年、10 年，甚至 15 年、20 年，不可能见效。中国人现在就不爱干 5 年、10 年的事儿，因为时间太长了，不见业绩。

我们现在要学外资企业的很多深层的管理。这里头不仅是绩效考核，还要提升内部管理水平。以后国内企业要进行管理模式及战略制定能力的考核，这里有很多量化的指标。

给大家几组数据，看看我们的绩效情况。外资企业的商品毛利平均在 16%~18%，中资企业的商品毛利平均在 10%~13%。这在零售行业不得了，差 1 个百分点就可能把你难死。此外，外资企业税后净收益平均是 1.5%~3%，中资企业的税后净收益只有区区 0.88%。

跟大家讲一个具体的例子。上海百联是政府把好几个不同的企业组合强捆

在一起的一个超大型的“航空母舰”。上海百联本身也有一个大卖场系统叫世纪联华，同时上海百联还和家乐福合资了一家公司叫上海联家超市有限公司。同样做大卖场，几年以后，世纪联华整个报表是亏损的。但上海联家超市有限公司不但不亏损，一年整个利润将近 5000 万元人民币。百联不是钱的问题，而是管理达不到家乐福的高水平。

45 家商业百货类上市公司，其中包括北京物美，2001~2006 年，净资产收益率平均只有 3.1%。北京一流的百货企业，像翠微、燕莎、赛特，平均净利润达到 6%~8%。王府井百货，2006 年的利润情况还不错，达到 6% 的增长，但其中大部分是靠资产出售，如果刨去资产出售以后，利润增长只有 0.02%。而西单商场是北京非常有名气的，营业收入还是负增长。这是目前国内零售上市公司的实际情况。

所以，我们建议，在考虑绩效报表的同时，更要目光长远，要研究盈利模式的问题，研究企业的规模和发展的战略问题，以及其他包括资本的问题。

第一节 绩效考核的两大新趋势

绩效考核实践中有两大新趋势。

趋势一，宏观绩效考核理念。就是说我们现在研究问题，考核的范围一定要往上层走。过去在很多企业讲绩效考核的时候，老总通常不出席，只给副总级别以下的人讲。高层不讲大绩效，只给底层讲小绩效，不能根本性解决很多问题。

趋势二，考核范围还会涉及企业战略、管理模式和流程。什么叫管理模式？

比如家乐福，它们如果要做卖场，不管是在大城市，还是中等城市，卖场面积原则上不要超过 6000 平方米，个别情况，7000 平方米也没有问题。现在家乐福都不敢开 10000 平方米以上的大卖场，为什么？主要受三个重要因素制约：

第一，在一线城市，包括某些二线城市，比如北京、深圳、上海，甚至包括南京、杭州，房地产的价格涨幅太快。据我们了解，80%以上的零售企业物业是租赁的。既然是租赁的，就面临一个续租的问题，续租的租金涨幅之快，让很多本来做得好好的企业不得不退出，因为租金已经严重侵蚀了可能产生的利润。

在江西，很多企业改变拓展模式，大部分物业都是买下来的，而不是租赁的。就像买商品房一样，可以分期付款。这就是一种管理模式。

再比如，家乐福北京双井店，大概有 4 万平方米，但是家乐福的卖场面积不过 6000~7000 平方米，剩下的大部分面积出租给了精品店或专业店。假设是 3%的租金，它也能保证 2%的利润。光靠这一点，中资企业就没法与之抗衡。

第二，很多二、三线城市的地方政府为了引进外资，给了外资企业很多优惠的条件，甚至包括提供免租期，而中资企业却没有这些优惠。

第三，外资企业采购量大，甚至有些外资企业，像家乐福、沃尔玛这种企业，在整个盈利报表里，基本上大部分靠采购，然后给国外输出，靠这部分钱弥补亏空，这是它们的盈利模式。我们国内企业很多根本做不到这一点。

还有效益问题，我们到底是做单业态，还是做双业态、三业态，或者混合业态？现在很多企业都在研究这个问题了，再不研究，你会发现 2~3 年以后，会突然感觉很辛苦，会觉得走进了一个误区。其实这些都跟模式有关系。

第二节 绩效考核的品类管理

什么叫品类管理？一句话，品类管理就是精细化管理，就是分类管理。我们去国外跟同行交流的时候，既有自豪的地方，也有特别不好意思的地方。2007年8月，我们带着七八家零售企业老总到欧洲去参观访问，特别令我们自豪的一点是，我们很多从店长做起来的老总问欧洲中小企业的店长一些问题，他们10个问题当中至少有4~5个问题答不出来。这说明什么？说明我们中国很多企业老总包括很多店长，钻研问题的细腻程度是外资企业现在不具备的。

特别不好意思的地方，就是我们看到的很多店，外表还不如我们国内的店，但是一看他们的整个系统，我们就会发现跟人家的差距不是一星半点儿。他们的ERP系统，包括整个后台系统，引进至今没有一个低于10年的。这只是一个软件系统，实际上在软件系统外，很多管理流程，包括人员的培训，都超过20年。这就是说，管理上的很多问题，绝对不是引进一个软件那么简单。所以，未来的管理要进入精细化，并纳入绩效考核的品类管理。

给大家举个例子。不管是在国外考察，还是在国内的外资企业，经常会问员工流失率问题。过去人力资源部考核员工流失率是这样的，比如一个企业平均每个月的员工流失率大概是5.9%，折合到1年就是70%到80%。但是现在外资企业，特别是包括一些非常好的国内企业，在研究另外一个问题，即每流失一个员工，大概会给企业造成多少损失？沃尔玛每流失一个员工，大概相当于3个月的工资，美国的企业都按3个月平均值进行计算。这3个月怎么得出来的？一个新员工刚进企业第一个月基本上什么也干不了，或者能干也是打着折

扣在干，因为不熟悉。而在离职前的这一个月，这个员工基本就不好好干，因为心已经在别处了。中间有一个月，还要学习，诸如此类。中资企业就按 2 个月工资计算，每流失一名员工，就损失 2 个月的工资。我们给一些企业测算过，这个流失率算完了以后是十分可怕的。所以，对员工流失率的成本，要进行精细化管理。

零售企业的“黄埔军校”

最近我走访了一个非零售行业，发现有两类企业特别值得我们注意。他们把培训工作提到极高的高度上去做。比如很多外资企业，包括宝洁、联想。这些企业都有一个共性，都有自己的培训中心，或者叫培训学院。培训中心或者培训学院跟绩效考核有什么关系？构建培训体系，是为了在公司内部培养一批非常优秀的讲师。按零售企业的比例，如果一个公司有 10 亿元的销售额，大概要有 20~30 个优秀讲师。这些讲师能为公司节省 80% 的年度培训费用。这是第一笔绩效考核。

第二笔绩效考核更厉害。现在企业员工流失率很高。空降兵好看不好用的情况比比皆是，他们水土不服，且成本极高。而通过内部讲师制，从企业内部培养人员，需要较长时间，至少要 3~5 年培训。但是一旦培养起来，就能影响公司一群人，带来业绩效益。

很多零售企业，包括国外企业，提出了一个新思路，说零售企业有两个“黄埔军校”：第一个是培训部门，是发现人才最早的部门；第二个是企业的报刊，地级市前三名的零售企业，大概 60% 以上有企业报刊，这本身不是什么秘密，它的秘密在于什么？好的企业报刊是企业文化建设、企业培训、人才发现的重地。很多企业就是通过文章发现人才的。

企业报刊社会化的办报思路正在形成。按这个思维去办企业报刊，对整个企业的帮助绝对不是一张小报的问题。海尔集团报纸是周刊，这很少见。更令人惊奇的是，报刊上大概 30% 的文章是揭露企业阴暗面的。敢揭露企业阴暗面，就说明这个企业的老总有勇气。

我曾建议一家非零售企业的老总为加强企业的培训，在网站上开设 BBS 论坛，以方便员工和管理层互动，结果这个老总却担心万一员工不满，在论坛里发泄怎么办？可见，他对自己没有信心。其实，很多企业的经验和新思路以及大量人才都是通过企业文章体现出来的。

没有培训和报刊这两个渠道，估计成功概率非常低。

第三节 如何提高绩效考核员工满意度

绩效考核是全球最难的一个问题。我个人在人力资源管理方面，大概投入 30% 的精力做绩效考核，由此可以想象它的难度是相当高的。另外，在整个绩效考核满意度方面，外资比中资企业满意度明显高很多，我简称为外资考核现象。我访问过很多外资企业人力资源部，发现他们考核的方式很简单，对报表和相关比例分类远远不像中资企业这么重视，很多都是企业文化、软件这些东西，但满意度却很高，而中资企业的考核很细腻，满意度反而不及人家，这让我百思不得其解。

同样，在中资企业，我们发现比较成熟的大型企业满意度远远高于中小型企业，特别迷你型企业的比例更低一些。

绩效考核很重要，但是很少有人知道真正的满意度。为什么这样讲？连我

自己也经历过这么一个过程。2000~2003年，我在北京物美做人力资源的工作，那个时候每天碰到很多的困惑，不知道绩效考核真正的含义是什么？当时绩效考核只做评估，至于考核的系统，基本没有考虑，因为不知道。

绩效考核不做不行，做了反而引出无穷的烦恼。现在很多企业走入误区。这有点像20世纪90年代，不出国就会被认为没本事。现在不买基金，会被认为脑子有问题。中国很多事儿都是这样。

最近去了一个企业，发现他们并不做绩效考核，我问为什么不做绩效考核，他说不做挺好的，每个人都其乐融融，业绩还挺好，做了反而引起无穷的烦恼。为什么？不做的时候，并不是说做绩效考核本身有问题，是因为你不知道该怎么做。现在很多企业做绩效考核，都是从报表热烈开始的，但最后拿报表冷淡结束，基本是这么一个过程。

绩效考核指标不宜过多

考核的指标及程序越多，效果反而越差。我现在只要一看绩效考核报表这么厚，指标那么一堆，我就有两个直接的感觉：第一，这个企业要出事了；第二，这个企业还属于初级阶段。

这是因为什么呢？并不是说这个企业好与坏的问题，就像人都有一个自然成熟的过程，好的企业没有一个是做得很复杂的。

很多企业只看微观绩效考核，忽略宏观绩效考核。以人力资源部为例，很多企业的人力资源部经理、主要管理人员大部分都是没有在零售企业一线做过的，对一线的很多东西不了解，没办法发挥重大作用，特别是对管理层；很多企业在客观上不给人力资源部创造条件，像经营管理会议，人力资源部很多是不参加的。人力资源部对企业一线情况都是耳闻，主动学习的积极性不够强。

主客观的多种原因导致人力资源部考虑不到宏观的层面。等于捡了芝麻，丢了西瓜。这种现象比比皆是。

有一种现象叫报表依赖症。我们现在发现，外资企业，包括一些非零售行业，为什么报表很简单，但是依然业绩非常好？其实，考核最大的精髓是过程控制，而不是最终的这个考核报表。考核报表等到月底的时候几乎收官了，换句话说已经造成既定事实了，属于秋后算账的问题了。所以内容性的忽略，基本依赖都是报表的问题。为什么大家对报表这么感兴趣？因为过去我们没有报表，对报表还有一个熟悉的过程。

我们在做员工满意度调查的时候发现，绩效考核就是对考评结果的评估。为了奖优罚懒，我们很多企业，每个月、每个季度、每年都要对奖金进行分配。谁该升职，谁不该升职，最起码要有一个衡量的标准，这点没错。但是现在的问题出在哪里呢？很多中资企业，到月底进行季度绩效考核，就是分，你应该分多少，你应该罚多少，基本上都是这样。这种做法造成了一个很直接的副作用。如果你的系统工程没有搞好的话，每到月底，这对人力资源部和财务部，包括各个部门的主管是极为痛苦的事儿。很多员工会关注这个月被扣了多少钱，被奖的人如果奖得不公平，也跟着闹。

如果大家每天关注的只是绩效考核中的奖罚问题，那么这种绩效考核肯定是失败的。什么样的绩效核算成功？如果月度或季度绩效考核结束后，员工每天都关注为什么绩效没有完成？问题出在哪里？下次怎样去改？我们有什么更好的办法？那么这样的绩效考核绝对是成功的。为什么众多外资企业从来不将绩效考核与工资挂钩？因为人本身都是喜欢钱的。如果员工每个月干完了还要扣钱的话，就没人愿意做，这就失去了绩效考核的意义。所以真正的绩效考核管理的核心思想是什么？就是要通过绩效考核这种工具，让员工有一个目标，教员工各种方法，让员工的管理能力、技术技能得到提升，从而获得整个企业

的提升。绩效考核的着眼点应该在这上面。当员工做得比较优秀的时候，企业要给予奖励，但是通过什么方式奖励？我们发现：第一，不要每个月跟工资挂钩；第二，靠未来涨薪提职，90%的企业都是这样去做的。

第四节 绩效考核中如何做预算

绩效考核预算

绩效考核方案的关键是考核预算。在上百个案例总结当中，我发现一个致命的伤，容易造成我们绩效考核的失败：我们做预算的能力现在有问题。我们现在做预算基本上靠历史数据累计，比如上年度大概是多少，今年大概的数据就出来了，这肯定是很重要的。但是仅有这个是不够的。我们发现比较成熟的企业，包括外资企业，跟我们一般企业做预算的方式有三个最大的差异点。首先是时间上的差异。一般来讲，比较好的企业做预算开始的时间是9月份。经验特别成熟的企业，放到10月份也可以，但一般都是9月份开始。为什么时间这么重要？我们很多企业做预算很快，12月5日做，12月20日就做完了。我估计这样做预算，90%是不准确的。因为预算本身并不是靠数据做衡量。其次是行动计划的差异。预算做完以后，你用什么行动计划来支撑这么多预算？每个月用什么行动来保证预算在每个月都能这样去执行？最后是应对措施差异。如果这个计划不能这样做，你的应对措施是什么？否则就会有很多问题。

做预算要考虑很多情况，比如竞争对手的情况，物价指数的情况，次年这