

## 案例分析样题 5

### “三定”考核方案

#### 一、教学目的

1. 通过案例分析和讨论，加深对管理学原理中控制理论及绩效评估理论的了解和认识。
2. 了解在工作绩效评估中目标管理法的运用。
3. 运用管理学控制理论中的工作绩效衡量标准及群体理论中工作团队来分析“三定”方案存在的问题。

#### 二、案例内容

乐家公司是一家国有外贸进出口公司，专营轻纺类产品，业务品种繁多，客户遍布全世界，进出口额在同类公司中名列前茅。到了1998年，面对我国加入WTO谈判进程的加快，市场化程度将进一步加深，对国有外贸企业保护政策也将逐步取消，以及外贸经营权的日益放开，国有外贸企业的生存空间将会越来越小。尤其是外贸专业人才的大量流失更使得国有外贸企业的生存和发展面临“瓶颈”的制约。公司管理层意识到：现代企业的竞争与其说是市场竞争，倒不如说是人才竞争。这对于外贸企业来说尤其如此，企业必须早作准备。进而提出了：“只有留住人才，才能保住市场；只有尊重人才，才能开拓前进；只有吸引人才，企业才有发展的后劲。”

因此，从1998年开始，公司推出了“定编、定岗、定级”的“三定”考核方案，尝试加快分配制度的改革。所谓“定编”就是定部门人员编制，组成精干高效的团队；“定岗”就是定岗位职能，职责分明，体现责、权、利的统一；“定级”就是定岗位级别，按级取酬，实现人才价值回归。定编、定岗、定级三位一体，相互联系，不可分

割，其中“定级”是“三定”的基础，是重中之重。目的是通过“三定”，使得有限的人力资源得到最优化的配置，业务部门人员懂行、高效、有业绩；管理部门人员精干、能管、有能力；改变公司在分配上的严重平均主义倾向；追求企业的进一步发展。

根据“三定”方案，业务部门考核综合素质和能力，以实绩考核为主。外销员按完成出口外汇收入、盈利指标考核，确定一、二、三级及助理外销员，工资从人民币 3000 元至 6500 元不等；货源员按完成的实际有效收购和平均库存考核，确定一、二、三级及助理货源员，工资从人民币 2000 元至 5000 元不等。而管理人员则按岗位承担责任大小，难易程度和本人工作能力、业务水平和工作业绩，确定一、二、三级科员和办事员，工资从人民币 2000 元至 5000 元不等。其他部门参照管理部门办法进行定编、定岗、定级、定薪。实行新的收入分配办法后，简化工资结构，取消工龄、副食品补贴月奖金及各类津贴。总之，方案强调考核到人，实行月收入加年终奖励。

公司自实行收入分配的“三定”改革方案后，收到了比较好的激励效果，出口规模和效益都有较大的提高。但也出现了一些问题。业务部门的部门经理向总经理抱怨他们失去了对年终奖金、对业务人员的协调、调配和管理，因为每个人的收入严格按其业绩和岗位来定，并严格量化到人。而有的业务员则抱怨经常有同事相互拆台，个别外销员、货源员只追求自己的工作业绩，不考虑别人、部门进而整个公司的利益。还有不少管理人员(尤其是资历较浅者)抱怨：我和别人一样努力工作，为什么他 / 她的收入就比我高？

针对存在的这些问题，公司成立了收入分配改革工作小组，对收入分配方案进行修改。

### 三、思考题

1. “三定”方案的合理性体现在哪里？

2. “三定”方案存在哪些弊端？

3. 如果你是公司收入分配改革工作小组的成员，你认为在哪些方面可以进一步改进？

#### 四、理论参考

1. 控制过程的重要步骤：确定标准和衡量实际绩效。

管理工作的控制职能是对业绩进行衡量与矫正，以便确保企业目标能够实现和为达到目标所制定的计划能够得以完成。控制工作是从总经理到班组长在内的每一位管理人员的职能。尽管各个层次的管理人员所控制的范围不同，但他们都负有执行计划的职能，因而控制是每个层次管理部门的一项主要管理职能。对于现金，办公程序，员工士气，产品品质或其他事项所采用的控制技术和系统实质上是相同的。不论在什么地方，也不论所控制的是什么，控制的基本过程都包括如下三个步骤：(1)确定标准；(2)对照这些标准衡量业绩；(3)纠正偏离标准和计划的情况。

在衡量实际绩效中有一个“衡量什么”的问题，即确定具体标准。所谓标准即是考核业绩的尺度。它们是从整个计划方案中选出用以衡量业绩的计算单位，这样就可以给管理人员一个信号，使他们知道事情的进展情况，而无需过问计划执行过程中的每个步骤。标准有许多种，其中最佳标准就是可考核的指标或目标。有一些控制准则是在任何管理环境中都可运用的，有些工作和活动的结果是难以用数量标准来衡量的。而许多活动是可以分解成能够用目标去衡量的工作。这时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将其转换成标准。

许多工作或活动是可以确定的或可度量的术语来表达的。当一种衡量成绩的指标不能用定量方式表达时，管理者应该寻求一种主观衡量方法。但主观方法有很大的局限性。

## 2. 使群体成为高效率的工作团体。

为什么采用团队形式，其中原因之一就是提高绩效。由于团队能够创造团结精神(集体精神)，使管理层有时间进行战略性的思考，提高决策速度，促进员工队伍多元化等，从而使团队的工作绩效明显高于单个个体的工作绩效。