

浅析县级烟草公司客户经理绩效考核

王晨

吉安市烟草公司遂川分公司

[摘要]通过对当前市、县烟草专卖局(分公司)等企业在绩效考核管理工作中面临的问题与原因,对如何构建县级烟草公司客户经理绩效考核管理体系作了一些研究与反思,并提出了加强县级烟草公司客户经理绩效考核的独到看法。

[关键词]烟草;绩效考核;客户经理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.1456

完善县级烟草公司客户经理绩效考核,对培养烟草行业职工爱岗敬业奉献精神,提高工作质量和效率,发挥县级公司市场营销和品牌培育的能力必将产生重要的促进效果。通过对县局烟草公司客户经理岗位的调查与研究,文章提出要做好县级烟草公司客户经理绩效考核工作,首先应该做到如下五点:

一、制定科学的绩效考核办法

长期以来,管理工作绩效考核一直是一个非常难以操作的岗位,尽管不少公司都进行过业绩评估管理工作,但是因为业绩评估方法的制订不够科学合理,或者不适应管理工作现实,而使得此项工作无法有效实施,或流于形式。所以,制订科学合理的工作业绩评估方法就非常重要。但是因为督查人对相应的业务部门职责都比较生疏,因此方法的制定很难取得理想的成效,所以,在方法的制订时,要广泛征求意见,并认真了解公司各职位的具体岗位职责,工作内容和职责要点等。在制定管理工作质量考核指标时既要考虑有定性的数值规定,又要注意非定理的文字描述。设定考核指标要着重突出各职能工作的要点,不需要面面俱到,也不用平均分配考核分值,这便于客户经理把大部分精力都投放在重点工作中,以保证重点的工作任务能够顺利完成。同时绩效考核方法要遵循着保护公司、保障多数职工的权益这一出发点,既易于实际操作,又适合工作实践。在实际操作的过程中,还需要不断征询客户经理对绩效考核的看法和意见,并针对存在问题做出不断地修正与完善,使之更适应实际要求,从而有效调动了客户经理对绩效管理工作的主观积极性。

二、注重工作过程的绩效考核

在绩效考核中,对工作流程的考核是非常关键的工作。如果一个公司的内部没有设立专门的绩效考核人员,那么工作的实施就很难落到实处,内部管理工作也很难顺利进行,容易造成人为对工作流程的业绩考核简化现象。甚至是到月底时发生突击业绩考核现象,特别是在对非量化的考核指标没有较为明确的依据时,凭个人印象评分、打平均分、打人情分,这样随意的考核评分结果无法真正体现各岗位工作的真实状况,很容易产生内部人员产生惰性思想,导致认真工作和不认真工作是一样的大锅饭现象,业绩考核离开了工作过程,也就失去了应有的意义。强化工作过程的考评,就要设立专门的工作业绩考评部门和工作人员,为了保持经常性工作开展,需要制订具体的工作方案、工作内容规划等。绩效考核的方式也可以多样化。可以开发业绩评估软件,形成业绩评估工作过程档案,对某些职务或职责可以利用信息数据的收集分析进行监督与考核,这使得考核的效率大大提高。例如可以针对客户经理设定的品牌上柜任务完成情况定期进行定期地抽查,通过收集客户经理的一手资料来实施的考核,并形成一套有效的追踪档案以进行快捷考核。进行实地抽查走访的绩效考核。由于客户经理工作大都是实地拜访客户,在绩效考核时,考核人员可采取实地拜访卷烟零售户、卷烟消费者等方式掌握其工作情况,并考核其工作品质,对

找到的不足兑现奖惩,以此提升绩效考核的工作品质。采用电话抽查的方式开展绩效考核。利用现代通信工具,采用电话问卷调查的形式,向卷烟零售户全面了解各员工的工作完成、质量、存在问题等状况,以提升业绩考核的有效性,并节省了业绩考核经费。

三、提高绩效考核的透明度

绩效考核对于客户经理来说是十分重要的,涉及了客户经理的薪资与权益,同时也是客户经理非常关心的一件事情,因此在对客户经理进行绩效考核时要完全遵从透明化原则,要公正无私地进行,这样才能使得每一位员工都能够信服,继而大力支持考核的工作。要建立一个由县局(分公司)主要领导班子参加的督导组,督导组的任务不仅仅是对各项考核指标进行追踪,同时要对绩效考核工作进行不定期、不定时的抽查,进一步的保证考核成果的真实性。

四、调整对策促进绩效考核工作实施

实施绩效考核的主要目的通过对组织战略目标的层层分析以及对总体目标实现状况的检测、评估,推动员工向着公司所预期的方向发展,并最终达到公司的整体目标。绩效考核并非目的,而是一个手段,通过考核达到公司的战略目标,才是真正的目的。市、县局(公司)各个时期的重要职责有所不同。所以,绩效考核的方式也要随着实际管理工作要求,适时做出调整。也可以针对各个时段的重要管理工作,调整绩效考核的方式,进行定时发布重要管理工作任务完成情况,以充分调动大伙的工作积极性,提高工作执行力,推动工作发展。可以进行部分的阶段性劳动竞赛。制订劳动竞赛活动方案,确定奖金的具体目标和措施,按照单位和工作人员任务完成状况进行,实施目标任务的业绩考核,对工作人员实施嘉奖,以推动目标任务的实施。实施积分激励政策。通过确定对重大及阶段性工作的积分考核分值,对重大管理工作开展实施动态绩效考核,对实现情况较好的工作实施加分激励,并兑现奖励工资,从而实现目标。内个争先进步,个个积极献身,带致力企业持续发展。

五、结语

绩效考核是中国烟草行业在整个行政管理工作中的一项重要内容,也是推动烟草公司发展的重中之重,已成为调动行业职工活力的有力举措,同时也成为烟草行业基层单位提高效率的主要手段。缺乏了绩效考核,行业行政管理工作也就没有规范和基础,人力资源发展也就没有目标。而进行绩效考核工作,既可以对业绩突出的客户经理予以充分肯定,又可以对业绩相对落后的客户经理,起到激励的作用,从而促进了烟草行业的健康发展。

参考文献

[1]李洪石.关于商业银行客户经理绩效考核的思考——以Z农商银行为例[J].投资与创业,2021,32(09):121-123.

[2]任珂,丁文广.银行高端理财客户经理绩效考核问题研究——以A银行为例[J].生产力研究,2019(12):46-49.