

2015 新书

《绩效管理-从入门到精通》

(模版+工具+方法+操作)

本书不但引领读者掌握企业绩效管理全方位的解决方案，更从战略思想和战术运用上让读者掌握绩效管理之道，灵活应用于现实的不同情境，有模板、有工具、有方法、有思想。

【适合读者】

本书不仅适合人力资源从业人员学习使用，同样适合企业各级管理者参考和借鉴。本书还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和 MBA 的参考用书。

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com



教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

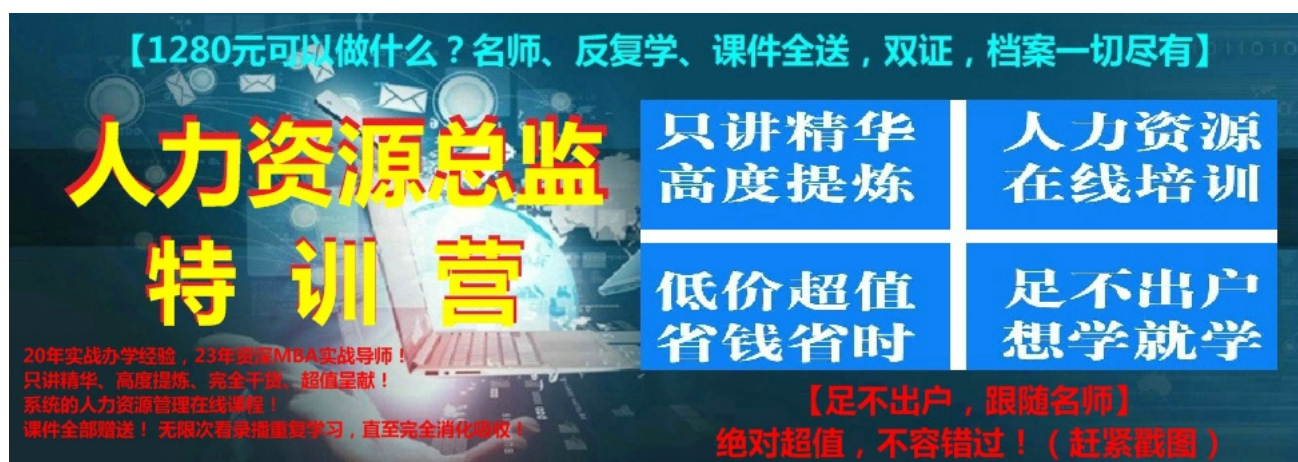
全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表
MBA实录视频课程
工商管理 战略管理
人力资源 营销管理
互联网新思维
生产管理 品质管理



【1280元可以做什么？名师、反复学、课件全送，双证，档案一切尽有】

人力资源总监 特训营

20年实战办学经验，23年资深MBA实战导师！
只讲精华、高度提炼、完全干货、超值呈献！
系统的人力资源管理在线课程！
课件全部赠送！无限次看录播重复学习，直至完全消化吸收！

只讲精华 高度提炼	人力资源 在线培训
低价超值 省钱省时	足不出户 想学就学

【足不出户，跟随名师】
绝对超值，不容错过！（赶紧截图）

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

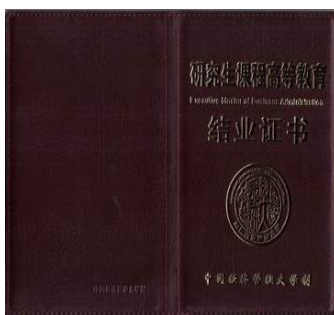
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

第 1 篇 入门篇

绩效计划制定

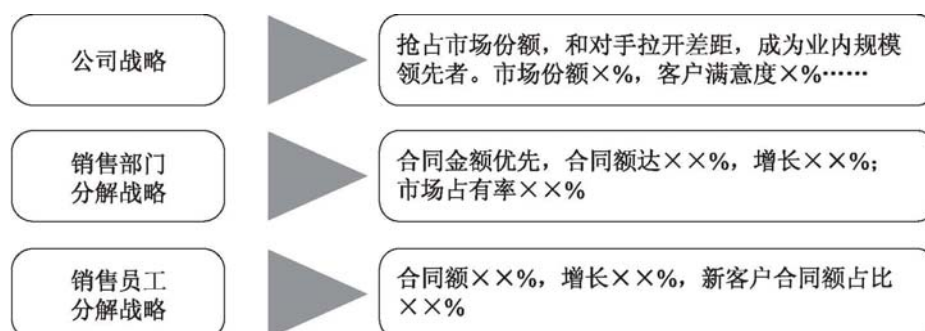


图2-1 从公司战略到员工个人绩效目标

表2-1 基于岗位职责的绩效目标设计(示例)(“加强销售力量”)

目标	相应职责/岗位模块	关键要素
建立导向冲锋的销售团队文化	员工关系/企业文化	◆销售团队文化规划 ◆销售团队文化宣传 ◆销售团队标杆建设
建立销售激励体系	薪酬福利/绩效管理	◆激发型激励政策建设 ◆压力传递的绩效管理政策
销售团队能力提升	学习发展/培训管理	◆培训计划 ◆培训时长 ◆讲师队伍建设 ◆知识库建设 ◆培训系统建设
销售团队建设	招聘调配	◆销售队伍有效规划 ◆核心员工稳定 ◆招聘质量 ◆招聘数量

表2-2 流程分析模型——提高资产利用率(示例)

战略主题	绩效指标	关键流程	关键流程绩效	可能涉及的岗位
		应收账款管理流	应收账款周转率	销售经理
			过期应收账款比率	销售经理
			坏账比率	销售经理

提高资产利用率	总资产周转率	程		
			每位销售员应收账款周转率	销售经理
		存货管理流程	存货周转率	生产计划经理
			材料周转率	生产计划经理
			产成品周转率	生产计划经理/销售经理
		固定资产管理流程	在建工程按期完工指标	企业发展部门

表2-4 线性增减法(示例)

指标名称	指标含义	指标标准	评分方法	信息来源	考核周期
生产任务完成率	生产部实际完成任务量与计划数量的比例	100%	超额一个百分点，加2分，减少一个百分点，扣2分	总经理办公室	月度

表2-5 绩效目标阶梯评分法(示例)

指标名称	指标含义	指标标准	基准标准	达标标准	挑战标准
销售计划完成率	销售部实际完成销售额与计划销售额的比例	100%	80%	100%	110%

具体计算方法如下所示。

当销售计划完成率<基准标准，考核得分=0 。

当销售计划完成率=基准标准，考核得分=60 。

当销售计划完成率≥挑战标准，考核得分=120 。

当基准标准<销售计划完成率<达标标准，考核得分=60+40×(销售计划完成率-基准标准)/(达标标准-基准标准)。

当达标标准<销售计划完成率<挑战标准，考核得分=100+20×(销售计划完成率-达标标准)/(挑战标准-达标标准)。

表2-6 直接扣分法(示例)

指标名称	指标含义	指标标准	评分方法	指标权重	信息来源	考核周期
设备保障率	因设备维修、备件更换不及时而引起的生产停线次数	0次	出现1次，扣2分，扣完为止	20%	运营部	季度

表2-7 某企业生产部经理绩效行动计（示例）

表2-9 绩效计划沟通和发布方式

适用对象	发布方式	特点	不足
中高层管理者	年度/半年度大会	以动员为主，参会人员众多，信息发布的效率比较高，发布者个人的影响力可以充分的展示，各级管理者公开承诺，对团队士气和凝聚力有积极的提升。	由于人员众多，双向沟通不是很充分。
	正式文件发布	以公示为主，正式、有权威性，方便员工查阅，对管理者有承诺的压力。	信息安全风险高，缺乏解读和双向沟通，对于绩效计划理解的一致性有风险。
	座谈、讨论会	以沟通为主，可以进行充分的互动交流，对绩效计划的理解可以达成更好的共识。在会后通过会议纪要进行传递。	人数有限，效率较低、不够正式。
中基层员工	部门例会	各员工可以就各自计划进行交流，公开承诺，向员工传递了压力，也利于各团队内部的协同。	团队需要有良好的合作氛围，
	内部邮件	操作便捷，覆盖面广，快速通达	保密性差，关键信息需要过滤
	宣传板报	形象生动，基层员工易于接受，对管理者有承诺的压力	信息展示有限，信息受众有限

表2-10 绩效目标公示(示例)

绩效周期：2014 年1月1日—2014 年6月30 日 公示部门：技术开发部

赵XX	钱XX	孙XX
岗位职责： ●关注重点项目开发，对重点项目成功负责 ●负责技术规划和技术方向的招聘	岗位职责： ●×系列产品交付保障，项目按时准入 ●对于关键市场的技术风险评估 ●整机接地方案评估 ●无线性能指标提升	岗位职责： ●电池行业新技术分析及技术路标规划 ●技术团队组建 ●新技术和产品管理
期望绩效目标： ●天线性能达到业界先进水平 ●产品顺利通过准入测试，性能指标不低于竞品 ●至少一项技术方案在产品中落地	期望绩效目标： ●××产品无线性能指标优于业界竞品，进度无延迟 ●项目准入周期降低 ●返修问题降低	期望绩效目标： ●领先竞争对手推出高能量密度、纳米陶瓷涂层技术产品 ●电源功率密度达到××

第 3 章 绩效过程管理

表3-1 员工工作记录表(通用)

部门： 员工：

正向事件

关键工作成果		记录时间	
--------	--	------	--

关键工作态度		记录时间	
关键工作能力		记录时间	

负向事件

工作成果不足		记录时间	
工作态度不足		记录时间	
工作能力不足		记录时间	

表3-2 员工绩效表现追踪表(工资发放)(示例)

工作内 容	考核指标	考核标准	实际表现
工资发 放	发放的及时性	在规定的工资发放当日发放	在规定的工资发放次日发放
	发放的准确性	出错率小于4%	出错率为2%
	工资表保管的严格 性	工资表完备率99%	工资表完备率95%
	员工满意度	90% 的员工对工资发放工作 表示满意	96% 的员工对工资发放工作表 示满意

表3-4 绩效沟通的方式

沟通类别	沟通形式	沟通内容
正式的沟通方式	书面报告	员工通过文字、图表等形式向上级领导报告工作进展情况，常见的形式有周报、月报、季报、年报等
	会议沟通	会议沟通适用于团队交流的形式，参加会议的人员能够彼此了解相互间的工作进展情况，上级主管也能传达企业战略目标等相关信息
	面谈沟通	以面谈的方式进行沟通，可以使主管和员工进行更深入的探讨，员工也有受到重视的感觉，有利于建立融洽的管理关系
非正式的沟通方式	走动式管理	主管人员在员工工作期间不定时到员工工位附近走动，并与其进行交流或现场解决员工的问题
	开放式办公	主管人员的办公室随时对外开放，在没有特殊情况下，员工可以随时与其沟通
	非正式会议	组织民主生活会、茶话会、联欢会等，管理者和员工在轻松的氛围中进行沟通
	实时在线	主管可以通过在线的方式随时和员工保持实时交流，了解工作进展和工作中出现的问题

表3-5 绩效沟通记录表

沟通主管		沟通对象	
沟通时间		沟通地点	
沟通内容			
目标共识	■ 当前的目标是什么？		
	■ 是否有重大调整？如有，请记录调整的内容		
现状共识	■ 上一阶段工作进展情况		
	■ 工作中需要改进的地方		
	■ 后期面临的风险和困难		
策略共识	■ 下一步工作重点		
	■ 行动计划		
支持共识	■ 需要的帮助		

第 4 章 绩效考核实施

表4-1 不进行考核区分的不良影响

影响方面	不良影响
团队	一个不敢对员工分出三六九等的组织，看似一团和气，其实丧失了其自身的战斗力，员工不知道什么是对，什么是错，会使组织成员变得迷惑
员工	优秀人员不能被识别并得到激励，真正的高绩效者也失去了继续努力的动力，员工也由于缺乏考核的压力而不能得到成长和激发。其实，真正优秀的人希望被考核，人才是考不走的，不进行考核区分只会逼走那些优秀的人，反而留下了一些明哲保身不求进取的“好好先生”
考核流程	考核前期的过程沟通非常重要，除了辅导和帮助员工之外，这同时也是一个期望管理的过程。我们要清晰认识到，既然冲突不可避免，冲突越早出现对组织的影响则越小。如果把矛盾留到价值分配阶段，员工不知道因何被奖励，因何受处罚，为何得到晋升，为何又被降级，由于没有管理好员工的期望，积累的矛盾在后期会集中爆发

人力资源流程	缺少了有关员工绩效的评定，人力资源各个模块就会因为缺少绩效这个重要输入而失去了方向，所有人力资源模块的功能的运作也成了无源之水
--------	---

表4-2 某公司绩效管理职责分工(示例)

主体	角色	主要职责
总裁	绩效管理重大事项的决策者	(1) 审批公司绩效管理办法 (2) 将董事会的绩效目标分解到各业务副总 (3) 审批职能总部的绩效合约或计划 (4) 审批业务部门负责人的绩效合约或计划 (5) 对工作业绩指标的目标值进行定期回顾和调整 (6) 确定部门副总经理(含)以上人员的能力要求 (7) 对部门副总经理(含)以上管理者的绩效申诉进行裁决 (8) 审批公司副总经理(含)以下人员的奖金分配办法
总经理	业务领域内绩效管理的负责人	(1) 传递公司对部门绩效的要求和期望，在充分沟通的基础上，与所管理部门的负责人制定并签署绩效合约 (2) 对所管理部门副总经理以下人员的绩效申诉进行裁决
员工的直接上级	绩效管理的具体执行者	(1) 与直接下属制定并签署绩效合约，并进行持续的绩效沟通 (2) 评估直接下属的绩效，协调和解决其在评估中出现的问题 (3) 向直接下属提供绩效反馈，并指导其改进绩效 (4) 向人力资源总部反馈直接下属对公司绩效管理体系的意见 (5) 根据绩效评估结果和公司人事政策作出职权范围内的人事建议或决策
员工	绩效管理的具体落实者	(1) 充分理解和认识绩效管理体系 (2) 与直接上级沟通确定绩效计划，签署绩效合约 (3) 以良好的心态与直接上级进行绩效沟通 (4) 既要肯定自己的优势，也要积极面对绩效实施过程中的不足，并努力提升自身能力，争取更好绩效
人力资源部	绩效管理实施的组织机构	(1) 改进完善公司的绩效管理体系 (2) 提供绩效管理培训，明确绩效管理流程，设计并提供绩效管理工具箱表格(包括各级管理者的能力评估表) (3) 组织职能总部部门工作业绩考核，组织业务部门和职能总部负责人的工作业绩考核工作 (4) 组织部门副总经理(含)以上管理者的能力考核工作，组织职能总部副总经理以下管理者的能力考核 (5) 为部门副总经理(含)以上管理者确定能力考核中的各类评价者 (6) 收集各种考评信息、数据，汇总并统计绩效考核结果 (7) 根据评估结果和公司的人事政策，向决策者提供人事决策依据和建议 (8) 负责员工绩效投诉的受理和调查，并将调查结果提供给总裁或总经理决策
业务部门	部门内绩效实施的组织机构	(1) 依据人力资源总部的绩效考核工作安排和计划要求，组织实施本部门内设部门和员工的工作业绩考核 (2) 及时收集各种考评信息、数据，汇总并统计绩效考核结果 (3) 向人力资源总部提供本部门内设部门和员工的绩效考核结果
财务部	考核数据的提供机构	(1) 负责绩效目标设定的相关信息、数据的分析和提供 (2) 负责提供相关绩效指标实际完成情况的数据

××公司2013年度绩效考核工作的通知（示例）

为了公正、客观地评价公司员工的年度工作业绩，总结工作中的成绩和不足，达成绩效持续改进的目的，结合各事业部(部门)年终考核进度，公司对2013 年度员工绩效考核工作统一安排如下。

1. 考核时间

2013 年12 月16 日—2014 年1月13 日

2. 考核对象

本次考核的对象为：2013 年11 月30 日前在职的公司各事业部(部门)员工。以下员工不参与考核：

①副总裁、一级总经理；②考核期间休假、停职超过两个月者；③试用期员工。

3. 考核内容

已明确建立各岗位考核内容的部门，可在现有考核项目的基础上按照目标管理的考核模式开展2013 年度考核工作。还未明确各岗位考核内容的部门，可以根据员工本年度工作中确认的各项工作任务，建议按照“经营指标/工作指标和管理指标”两个维度进行分解，确认个人年度考核内容。

4. 评价流程本次考核采取“打分与等级评定”相结合的方式，考核步骤(建议)如下所述。

(1) 员工自评打分。

(2) 由直接上级收集相应考核数据，进行打分并确定评价考核等级。

(3) 部门总监/越级主管审核与调整考核等级。

(4) 事业部总经理、主管副总对员工考核等级进行最终的调整和确认，员工最终考核等级以事业部总经理调整和确认后的等级为准。

5. 考核等级评定方法

(1) 根据考核得分，将考评等级分为优秀A、良好B、合格C、需改进D4 个等级。原则上按照A：B：C：D=20%：50%：20%：10% 的比例进行强制分配。

(2) 上级主管可以根据各部门绩效情况，适当调整下级部门人员的等级分布比例：绩效较佳的部门可以适当增加A、B等级人员的比例；绩效欠佳的部门可以适当减少A、B等级人员的比例。

(3) 事业部总经理和主管副总最终调整、确认后的部门人员考核等级的分布，原则上应该符合A：B：C：D=20%：50%：20%：10% 的比例。

2014 年1月13 日前，各事业部(部门)将考核结果(含考核分数和考核等级)递交到人力资源部进行审核归档。

6. 考核结果反馈

各考评人员要严格考核标准，实事求是地进行考核评分，客观公正地反馈被考核者的成绩和存在的不足，为员工的绩效提升提供指导建议；考核结束后，请各事业部组织员工的绩效反馈面谈工作，一起总结工作中的成果和不足，达成工作改善和发展提升的约定与共识。绩效考核结果的反馈需在2014年1月20日前完成。

7. 意见与申诉

年终考核结束后，参与考核的人员可将对本次考核的建议或意见反馈至人力资源部，供公司不断完善和优化绩效管理体系。

表4-4 绩效考核启动会议议程

序号	议程	主讲人	主要目的
1	开场	绩效经理/人力资源总监	介绍本次会议的意义和目的，并介绍相关与会人员
2	领导讲话	主管人力资源工作的高层领导	介绍对本次绩效考核的期望，明确导向，提升各级主管的重视程度
3	本次绩效考核方案介绍	绩效经理	回顾上期绩效考核问题及本次方案的变化点，就考核方案达成共识
4	本次绩效考核关键流程节点和交付件	绩效经理	明确各组织和角色在本次考核中的责任，使相关人员明确各项工作的时间节点和交付件要求
5	沟通讨论	相关与会人	讨论答疑
6	会议总结	高层领导/人力资源总监	确认遗留问题，启动绩效考核

表4-5 管理者绩效培训课程内容

序号	课程方向	课程目标	参考内容
1	公司人力资源制度与绩效管理	对公司的整个人力资源制度架构和内容进行说明，使管理者认识到人力资源管理系统是企业经营战略的一个重要组成部分，并且理解考核在人力资源系统中的基础作用	(1) 人力资源管理体系 (2) 人力资源价值链 (3) 绩效管理的功能及在人力资源体系中的作用 (4) 管理者在绩效管理中的责任
2	绩效评估	了解绩效目标设置及确定衡量标准的方法，掌握合适的评估模式和工具，明确绩效评估的误区	(1) 绩效评估模式 (2) 绩效目标设置 (3) 绩效衡量标准 (4) 绩效评估工具 (5) 绩效比例控制 (6) 绩效评估的误区
3	关键绩效指标	了解关键绩效指标的定义及重要性，掌握绩效指标的设计原则、权重设计，能有针对性地设计下属的绩效指标	(1) 关键绩效指标定义 (2) 关键绩效指标设计原则 (3) 关键绩效指标设计演练 (4) 权重设计方法
4	绩效沟通与辅导	使考核者掌握绩效沟通与辅导的方法和技巧，激发员工潜能，达成绩效目标	(1) 绩效沟通概述 (2) 绩效辅导定义 (3) 绩效辅导方法 (4) 绩效辅导案例及演练

5	绩效反馈	使考核者提高绩效反馈的技巧，达成预期的反馈效果	(1) 绩效反馈准备 (2) 绩效反馈方式 (3) 绩效面谈方法 (4) 绩效面谈中的非语言交流 (5) 绩效面谈的误区
6	低绩效员工处理	掌握绩效改进的方法，学会如何与低绩效员工妥善地沟通，掌握相关法律法规以应对对于低绩效员工的处理	(1) 绩效改进沟通 (2) 绩效改进计划拟制 (3) 低绩效员工处理方法 (4) 如何避免低绩效员工处理中的法律责任

表4-6 员工绩效培训课程内容

序号	课程方向	课程目标	参考内容
1	绩效管理介绍	对绩效管理及其在人力资源系统中的作用进行说明，使员工了解绩效管理的目的和过程，消除员工因不了解绩效管理而产生的紧张或焦虑	(1) 什么是绩效管理 (2) 绩效管理基础流程 (3) 本次操作节点
2	绩效计划	使员工理解绩效计划的含义，掌握绩效计划拟制的方法	(1) 绩效目标及衡量标准 (2) 关键绩效指标拟制 (3) 重点工作拟制
3	绩效量表	理解绩效考核量表的设计思想，掌握绩效量表的填写方法	(1) 绩效量表设计思想 (2) 绩效量表设计原则 (3) 绩效量表设计 (4) 填写演练与点评

表4-7 ××部门绩效数据可获得性自检表

序号	指标	计算公式	数据	数据提供部门	数据提供周期	数据提供部门是否确认
1	××指标		××数据	××部门	<input type="checkbox"/> 天 <input type="checkbox"/> 周 <input type="checkbox"/> 月 <input type="checkbox"/> 季 <input type="checkbox"/> 年	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
			××数据	××部门	<input type="checkbox"/> 天 <input type="checkbox"/> 周 <input type="checkbox"/> 月 <input type="checkbox"/> 季 <input type="checkbox"/> 年	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
2						

表4-8 绩效考核数据收集作业指导书

指标	备料及时率	数据收集部门	物流计划部	数据收集责任人	物流计划部经理、物控员
----	-------	--------	-------	---------	-------------

序号	作业内容	责任人	记录表单	相关流程
1	物流计划部经理安排物控员每周分别对物料仓进行一次抽查，并记录抽查备料批次及不及时批次	物流计划部经理	《物料抽查记录表》	《仓库管理办法》
2	物控员在抽查时，须边抽边记录，抽查结果记录在《物料抽查记录表》上	物控员	《物料抽查记录表》	《仓库管理办法》
3	对于发现异常的，物控员要详细记录异常现象，并要求责任仓管或其主管当场签字确认	物控员	《物料抽查记录表》	《仓库管理办法》
4	物流计划经理负责每月分别进行一次汇总，交总经理批准	物流计划部经理	《备料情况月度统计报告》	《仓库管理办法》

表4-9 主要考核指标数据提供一览表

考核指标	信息提供单位	信息提供支持单位	被考核人
损失×××产量	调度室	生产技术部、机械动力部	生产副总经理
物料平衡和装置匹配协调	调度室	无	
原料、原材料单耗	生产技术部	工艺车间、物资部、财务部	
生产成本	财务部	各车间、综合管理部	
厂控工艺	生产技术部	相关车间、综合管理部	
事故数	安全环保部	生产技术部、机械动力部	
产品质量、分析检验、计量和质量事故	质检中心	物资部、工艺、仪表、电气车间	设备副总经理
化验室费用	质检中心	无	
维修费用	机械动力部	综合管理部、财务部	

表4-10 五档等级制等级描述(1)

绩效等级	等级描述	等级定义
杰出(S)	显著超出目标	实际绩效显著超预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或在岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩
优秀(A)	超出目标	实际绩效超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得较突出的成绩
良好(B)	达到目标	实际绩效达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，工作表现符合期望
合格(C)	接近目标	实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显的失误
不合格(D)	未达到目标	实际绩效远未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面存在着严重的不足或失误

表4-11 五档等级制等级描述(2)

绩效等级	等级描述	等级定义
优秀(A)	显著超出目标	实际绩效显著超预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或在岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩
良好(B)	超出目标	实际绩效达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得较突出的成绩
合格(C)	达到目标	实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显的失误
需改进(D)	接近目标	实际绩效未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在主要方面存在需要改善的不足或失误
不合格(E)	未达到目标	实际绩效远未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面存在着严重的不足或失误

表4-12 四档等级制等级描述

绩效等级	等级描述	等级定义
优秀(A)	超出目标	超出工作期望 1. 提前完成工作计划 2. 工作质量明显超过要求 3. 得到他人和周边的高度评价
达标(B)	达到目标	符合工作期望 1. 能够按时完成工作计划 2. 工作质量符合要求 3. 胜任本职工作 4. 无周边或部门内投诉
需改进(C)	业绩待改进	基本符合工作期望 1. 工作计划完成需要督促 2. 工作质量基本符合要求 3. 基本可以完成本职工作 4. 偶有周边或部门内投诉
不合格(D)	未达到目标	无法达到工作期望 1. 无法完成工作计划 2. 工作质量差 3. 无法完成本职工作 4. 有较多周边或部门内投诉

表4-15 组织绩效和个人绩效等级的关系(示例)

组织/团队绩效等级	个人绩效等级
优秀团队	优秀比例不超过30%，不合格比例不作要求
合格团队	优秀比例不超过15%，不合格比例不低于5%
不合格团队	优秀比例不超过5%，不合格比例不低于10%

表4-16 根据团队特点与绩效考核结果确定的方法(示例)

团队问题	绩效考核参考方式	目的
组织内部一团和气，团队缺乏拼搏意志，大锅饭倾向严重	相对考核	鼓励竞争，激活团队活力
团队内耗严重，合作性差	绝对考核	希望团队内部有更多的合作，通过把蛋糕做大，来分得更多的收益

表4-17 根据组织特点与绩效考核结果确定的方法(示例)

组织特点	绩效考核参考办法	目的
规模比较小的公司(100 人以下)，从CEO 到基层的组织层级不超过三层	绝对考核	考核效率高，准确、公平性较好
对于规模比较大的公司(超过500 人)，组织层级纵深超过三层	相对考核	激励成本可控，创造内部的竞争
流程型组织	绝对考核	鼓励员工干好自己的本职工作，绩效结果的可靠性依靠流程管控
网络型组织	相对考核	鼓励员工干得更多，手伸得更长，多劳多得

表4-18 根据岗位特点与绩效考核结果确定的方法(示例)

岗位层级	绩效考核参考方式	目的
高层	绝对考核	对经营目标完成结果负责，眼睛朝外，关注外部竞争
中层	相对考核/绝对考核	鼓励竞争，传递危机感，如人少，可以采取绝对考核
基层	绝对考核	倡导合作，对人员激励为主(薪酬包管控)
操作类	绝对考核	考核标准清晰，鼓励多劳多得

表4-19 部门员工半年度绩效考核结果汇总表

编制： 审核：

序号	姓名	岗位	职级	考核得分	绩效等级	备注
1						
2						
3						
4						
5						

备注：(1) 绩效等级分为优秀、良好、合格、需改进、不合格；
 (2) 总监以上人员不参与部门内部排序，由主管副总确定。

表4-20 部门员工半年度绩效考核结果汇总表

序号	部门	姓名	岗位	职级	2012 年		2013 年		备注
					半年度绩	年度绩	半年度绩	年度绩		
					效等级	效等级	效等级	效等级		

第 5 章 员工绩效反馈与改进

表5-1 绩效反馈方式的说明和适用场景

绩效反馈方式	说明	适用场景	特点
个人绩效面谈	由考核责任人与被考核员工进行一对一的绩效面谈	作为正式的绩效结果沟通，提前预约，双方都有所准备	沟通充分，能通过肢体语言更好地把握员工的情绪，是主流沟通方式
集体绩效面谈	由考核责任人与多位考核员工进行一对多的绩效面谈，或者由考核责任人邀请周边的相关考核人对多位考核员工进行多对多的绩效面谈	对于团队在过去一个季度中的表现进行总体点评，邀请周边部门进行意见反馈，集体绩效面谈可以作为个人绩效面谈的补充	周边部门、团队成员间能进行交流，能形成会议纪要，沟通效率比较高，但主管无法和员工进行私密的交流
电话反馈	由考核责任人与被考核员工就绩效结果进行电话沟通	主管和员工在异地，或在时间紧急情况下只能进行电话沟通，适用于沟通难度较小的绩效沟通	解决异地问题，但对于员工的情绪无法现场把握与解决，对于难度较大的绩效沟通，则需谨慎采用
邮件反馈	由考核责任人用邮件方式反馈绩效结果并征求员工意见	比较适合为正式的电话或面谈沟通作铺垫	可以通过邮件表达部分不方便正面沟通的内容，但由于缺乏互动，容易引起误解
团队公示	由考核责任人在某个范围内公示员工的绩效结果并征求员工意见	在员工绩效面谈之后，可以用这种方式树立员工标杆，也给管理者客观考核的压力	考评结果公开，对团队成员的刺激较大，对管理者的管理成熟度有较高的要求

表5-2 面谈通知书

面谈通知书	
被通知人：	
主旨：绩效面谈	
时间： 月 日 点	
地点：	
准备事项：	
1. 填写自我评估表	
2. 事先详细阅读工作职位说明书	

表5-3 企业绩效面谈进程指导(示例)

面谈阶段	目的	面谈要点
暖场	营造良好的谈话氛围	1. 感谢员工前期的努力工作 2. 营造真诚信任的气氛，让员工放松 3. 说明谈话的目的
面谈阶段	鼓励员工自我总结	1. 员工自我总结考评周期内的重要成绩与不足 2. 主管用开放式问题进行引导
	点评考评意见	1. 从员工优点开始点评其工作表现 2. 分析员工前期不足之处 3. 肯定员工的进步和努力
	告知考评等级结果	1. 告知员工考评等级的评议程序 2. 告知考评结果
	鼓励员工发表意见	1. 主管多用开放式的问题探询员工的意见 2. 主管认真倾听员工的意见 3. 主管感知并认同其情绪并给出建议 4. 咨询员工对于团队、部门管理、主管个人的意见 5. 对考核结果进行再次确认，如有异议，确定下一步的沟通方式和时间
	员工发展建议	1. 咨询员工关于个人发展的计划 2. 双方就此进行讨论，主管承诺支持
	绩效改进	1. 对于绩效不理想的员工，主管和员工共同制订绩效改进计划 2. 初步确定下一阶段的工作目标
结束阶段	总结和确认	1. 主管和员工对上述内容加以总结和确认 2. 约定下一次面谈时间 3. 感谢员工参与 4. 员工或主管整理面谈记录

表5-4 企业绩效面谈记录表(示例)

面谈参与人员		信息记录者	
面谈时间			
面谈内容	信息记录		
上一阶段工作成果			

改进点	
对考核结果的意见	
对团队、部门、主管个人的意见	
员工个人发展计划及所需的支持	
下一阶段工作计划	

表5-5 不同绩效人员的面谈策略(示例)

绩效	工作态度	人群特点	主管面谈策略
好	好	团队业绩创造的主力，团队标杆，是最需要维护和保留的	予以激励，但同时需要提出更高的目标和要求
	差	能力较强，但往往比较有性格，或者非常看重沟通，对公司认同度一般	袒露心扉建立信任，但对其消极的态度，要明确指出决不迁就，能力越大责任越大；反之，则对组织的破坏越大
差	好	工作认真，对公司和主管认同度高，但绩效产出差	制订明确的绩效改进计划，促使其改进；如不行，则调整岗位以使其能发挥出价值。不能以态度好掩盖业绩不好，更不能用态度来替代绩效结果
	差	懈怠、不思进取，经常为业绩不佳找借口	强调工作目标，明确表示看法，管理好员工期望，引导员工反思，也为后续可能的淘汰等埋下伏笔

表5-8 绩效反馈面谈效果主管自检表

- (1) 此次面谈是否达到了预期的目的？
- (2) 再次进行面谈时，应该如何改进谈话方式？
- (3) 有哪些遗漏需要加以补充？又有哪些无用的讨论需要删除？
- (4) 此次面谈对被考核者的工作是否有帮助？
- (5) 自己应用了哪些面谈技巧？
- (6) 面谈中考核者是否充分发言？自己是否真正注意到对方所说的话？
- (7) 对于此次面谈的结果，自己是否满意？面谈结果是否增进了双方的理解？

表5-9 绩效沟通调查问卷

为更好地了解本次绩效沟通的情况，感谢您配合如下问卷调查。问卷调查的结果仅供绩效管理工作改进，我们会对您的反馈进行保密。请您在相应选项进行选择，如选择“□其他”，请进行具体描述。谢谢！

1. 主管是否和您就绩效考核结果进行了沟通？
□是□否
2. 主管采用什么方式和您进行绩效沟通？
□面谈□电话□邮件□其他
3. 您认为本次绩效考核结果的情况是否符合实际？
□完全符合□基本符合□完全不符合□其他
4. 您对本次绩效沟通的效果是否满意？
□非常满意□满意□不满意□其他
5. 经过沟通，您是否明确了下一步的工作目标和重点？
□非常清晰□基本清晰□不清晰□其他
6. 您对本次绩效考核工作的意见和建议

关于××部门2014年上半年度绩效公示的通知（模板）

根据公司2014 年度上半年度绩效考核工作的安排，经部门管理团队评议，并报公司人力资源部审核，现将部门内2014 年度上半年绩效考核优秀人员名单公示如下，公示期为7月5日—11 日。

××公司2014 年优秀人员绩效公示表

姓名	工号	绩效等级	绩效点评
张三	12345	A	(1) 作为产品经理带领团队按时完成A产品的交付，遗留缺陷密度0.1个/千行 (2) 团队士气高，持续作战，骨干人员零离职 (3) 作为新3.0 流程的第一个项目事件，提出了三个重大改进建议并被采纳，为流程优化作出重要贡献
李四	23456	A	(1) 作为重点模块浏览器模块的owner，实现重大技术突破，性能达到业界最佳 (2) 为部门进行了两场关于性能优化的技术培训，提升了组织能力 (3) 参与周边部门的攻关，解决存储模块的重大技术难题，得到了周边的好评
王五	34567	A	(1) 作为新员工，业务能力成长迅速，独立担当起功耗小组的组长，解决了后台功耗长期偏高的问题 (2) 提交了三个专利申请，在本部门排名第一

若对公示结果有异议，请向部门总监×××进行反馈。也可以向人力资源部绩效经理进行反馈，反馈邮箱：HR@enterprise.com。希望您实名反馈，我们会对您的反馈进行保密。

××部门总监张华

××××年×月×日

表5-10 绩效改进计划表

部门 / 处		时间	年 月 日
被考核人	姓名： 职位：		
考核主管	姓名： 职位：		
<u>不良绩效描述：</u> （含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本 / 费用、顾客满意度等标准进行描述）			
<u>原因分析：</u> （如态度、技能、知识等）			

绩效改进措施 / 计划:
绩效改进计划开始时间 : _____ 绩效改进计划结束时间: _____

直接上级: 被考核人: 年 月 日
改进措施 / 计划实施记录:

直接上级: 被考核人: 年 月 日
期末评价:

☐优秀: 出色完成改进计划 ☐符合要求: 完成改进计划
☐尚待改进: 与计划目标相比有差距

评价说明:

直接上级: 被考核人: 年 月 日

期末签字: 被考核人_____ 考核主管_____ HR专员_____

第 6 章 员工绩效投诉的处理

表6-1 绩效考核员工投诉表

申诉人		职位		部门		直接主管	
申诉事件							
申诉理由(可以附页)							
申诉处理意见							
上级部门负责人签名: 日期:							

申诉处理意见

人力资源部负责人签名：

日期：

- (1) 申诉人必须在知道考核结果3日内提出申诉，否则无效。
- (2) 申诉人直接将表交人力资源部。
- (3) 人力资源部须在接到申诉的5个工作日内提出处理意见和处理结果。
- (4) 本表一式三份，一份交人力资源部存档，一份交申诉人主管，一份交申诉人。

员工申诉制度（示例）

第一条 为了维护公司与员工的合法权益，保障员工与职能部门及公司管理层的沟通，及时发现和处理隐患问题，从而建立和谐的劳动关系，增强企业凝聚力，特制定本制度。

第二条 本制度适用于××公司所有正式员工、××派遣人员、公司临时工（含短期合同工）。

第三条 申诉人应依据事实，按照本制度的规定进行申诉，如经查证表明申诉人有欺骗行为的，公司将依据相关规定进行处罚。

第四条 申诉范围应在人力资源管理职能的范围内，包括但不限于以下情形：

- 1.对职位、职级的调整有异议的；
- 2.对绩效考评及奖惩有异议的；
- 3.对培训、薪酬、福利等方面有异议的；
- 4.对劳动合同的签订、续签、变更、解除、终止等方面有异议的；
- 5.认为受到上级或同事不公平对待的；
- 6.申诉人有证据证明自己权益受到侵犯的其他事项。

第五条 申诉渠道及方式：

1.公司成立申诉处理委员会，由总经理、副总经理、工会主席、人力资源部经理、申诉人所在的部门经理及员工关系经理组成。如果申诉提交到了人力资源部，员工关系经理将负责调查、取证、提出初步处理意见、参与研究、反馈答复意见等工作。

2.申诉人可以选择口头申诉或书面申诉，但是不论选择哪种方式均应填写人力资源部提供的《员工申诉/答复表》（附件一）作为记录。建议申诉人采取书面申诉方式以便于申诉的处理。

3.申诉人可选择下列任一对象作为申诉受理人进行申诉，如果申诉人系口头申诉的，申诉受理人应提供《员工申诉/答复表》并做好记录，记录完成后应要求申诉人签字确认：

- （1）申诉人的直线经理；
- （2）申诉人的部门经理；
- （3）人力资源部员工关系经理；
- （4）人力资源部经理。

以上申诉受理人均可在权限范围内对申诉事项进行解答，如果申诉人接受该答复即可终结申诉。如果申诉受理人无法对申诉作出解答，可按照本制度第六条的申诉处理程序进行处理。

4.申诉人在等待处理期间应严格遵守公司相关规章制度，保证正常上班。

第六条 申诉处理的程序：

1.申诉人采取书面申诉方式的应在申诉事项发生之日起 10 日内到人力资源部领取《员工申诉/答复表》并尽快填写完毕交给自己选择的申诉受理人；采取口头申诉方式的应在申诉事项发生之日起 10 日内根据本制度选择一名申诉受理人并进行申诉。

2.申诉受理人应在接收《员工申诉/答复表》时或申诉人口述申诉事项后详细分析申诉事项是否符合本

制度第四条申诉范围的要求，如果不符合要求，应当场告知申诉人终止申诉并在《员工申诉/答复表》上注明。如果申诉事项符合要求，申诉受理人应立即告知申诉人自己能否对申诉事项作出解答，如果不能作出解答则应明确告知申诉人，并在《员工申诉/答复表》上写明由申诉处理程序的后一级进行解答。

3.在申诉人的直线经理和部门经理两个层面上，二者均可直接对申诉事项进行调查、处理，申诉人对处理结果满意的即可终结申诉；如果申诉人对二者的处理结果均不满意或申诉人直接向人力资源部提出申诉的，由员工关系经理负责申诉事项的调查、取证、反馈等工作。

4.任一申诉处理人员均应在 10 日内对申诉事项作好调查、取证等工作并得出最终结论。如果申诉人对调查结论不满意的，可以在知道申诉结论之日起 10 日内提出再申诉，10 日内不提出再申诉即表示申诉人接受该结论。再申诉应按照申诉处理程序，由作出调查结论的申诉处理人员的后一级受理。但是，当申诉到达申诉处理委员会并由其作出终结时，该申诉结论为最终结论，申诉人应无条件遵守。

第七条 申诉答复

申诉处理结果做成一式三份的《员工申诉/答复表》（附件一），一份交申诉人保存，一份存申诉人个人档案，一份由人力资源部代表公司保存。

第八条 在整个申诉处理过程中，相关人员应保守秘密，如有泄密者，将依据相关规定进行处罚；如有对申诉人打击报复者，将根据相关规定从重处罚。

第九条 申诉结论得出后，由人力资源部员工关系经理负责对结论的执行情况进行跟踪和监督。

第十条 制度实施

本管理制度在 年 月 日经××公司职工代表大会通过，自 年 月 日起实施。本制度的解释权归人力资源部。

第 7 章 员工绩效考核结果应用

表7-1 考核结果强相关应用说明表

态 度	能 力	业 绩	劳动工资与报 酬	人员培训与开 发	岗位调整	劳动关系 解除	说明
好	好	好	●		●		晋升/加薪
好	差	好	●	●			在职培训/奖励
差	差	好	●	●			培训/奖励
差	好	好	●				绩效改进沟通/奖励
好	好	差			●		绩效改进沟通/调岗
好	差	差		●	●		降职/培训
差	差	差				●	绩效改进沟通/淘汰
差	好	差			●		绩效改进沟通/调岗

表7-2 绩效考核等级与绩效系数对照表(示例)

季度绩效考核等级	S	A	B	C	D
季度绩效系数	130%	115%	100%	80%	50%

表7-3 绩效考核等级(月度)与工资等级调整挂钩考核表

条件：绩效等级	控制	调级
全年至少8个A	占总人数的5%	+2级
全年至少8个B或A	占总人数的20%	+1级
不符合上面或下面的条件占总人数的50%	0	不符合上面或下面的条件占总人数的50%
全年8个D或E，或连续3个E	占总人数的20%	-1级
全年8个及8个以上E	占总人数的5%	-2级

表7-4 个人绩效工资和部门绩效薪酬包的关系

个人绩效工资	A	$A = \frac{B_1 X_1}{\sum (B_1 X_1 + B_2 X_2 + \dots)} \times V$
员工绩效工资基数	B	
员工绩效系数	X	
部门总绩效调薪包	V	

表7-5 绩效考核等级与年度奖金系数挂钩表(示例)

年度绩效考核等级	S	A	B	C	D
年度奖金系数	130%	115%	100%	70%	40%

某员工个人的年度效益奖金=该员工岗位工资×该员工年度奖金系数×员工年度奖金基点值×N/12

$$\text{员工的年度奖金基点值} = \frac{\text{员工年度奖金总额}}{\sum (\text{员工岗位工资} \times \text{员工年度奖金系数} \times N/12)}$$

注：N指该员工本年度转正后的工作月数。

表7-6 绩效改进培训开发卡

部门		岗位				姓名			工号	
所承担的工作			上级评价			自我评价			能力描述	
			完全胜任	胜任	不胜任	完全胜任	胜任	不胜任		

第 8 章 员工绩效考核管理工具

表8-1 评级量表法(示例)

考核要素	考核内容	考核评定	等级及得分	考评事实依据或理由
工作质量	所完成的工作的准确度、完整性	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
生产效率	产品的生产的数量和效率	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
知识技能	经验和技術能力在工作中的表现	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
纪律性	工作纪律和规章要求的符合度	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
积极性	对任务分配不畏难，主动积极进行改进	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
合作性	主动协助上级、同事做好工作	A. 91~100 B. 81~90 C. 71~80 D. 61~70 E. 60 及以下		
总计				

说明：请根据被考评者的实际工作情况，对照上表的内容进行评分，最后汇总平均分得出结果分数。

非常优秀(A)：在所有的工作领域中表现突出并远远超出其他人。

优秀(B)：很好地完成工作中的主要要求，工作质量高。

良好(C)：能胜任和独立完成工作，基本满足公司要求。

待改进(D)：在某些方面，存在影响绩效达成的明显缺陷。

不满足要求(E)：不能胜任。

表8-2 行为观察量表(示例)

职位：项目经理		评价要素：工作的可靠性			
1.	能够有效的管理工作时间	几乎没有			几乎总是
		1	2	3	4
					5
2.	能够在截止期限到来前及时完成项目	几乎没有			几乎总是
		1	2	3	4
					5
3.	必要时愿意延时工作或者在周末加班	几乎没有			几乎总是
		1	2	3	4
					5
4.	能够预测并提前解决项目的障碍	几乎没有			几乎总是
		1	2	3	4
					5
5.	能够帮助其他员工以达成项目要求的期限	几乎没有			几乎总是
		1	2	3	4
					5
总分：		等级：			

说明：22~25 优秀；19~21 良好；16~18 合格；13~15 不合格；0~12 很差

表8-3 个体排序法(示例)

业绩		能力		态度	
名次	姓名	名次	姓名	名次	姓名
1	张××	1	李××	1	张××
2	李××	2	王××	2	刘××
3	王××	3	刘××	3	罗××
4	马××	4	马××	4	马××
5	刘××	5	张××	5	王××
6	罗××	6	罗××	6	李××

表8-4 标杆比较法(示例)

标杆员工：×××考核要素：客户意识

比较等级被考	A	B	C	D	E
核者					
马××					
李××					
王××					

赵××					
江××					

说明：与标杆员工相比，在对应的栏目中打“√”。A——绝对更优秀；B——比较优秀；C——相似；D——比较差；E——差距很大。

第 9 章 关键要素考核表的设计

表9-1 分层分类的关键考核要素分布表(示例)

层次		高层			中层			基层	
		管理	专业	技术	管理	专业	技术	操作	辅助
工作业绩	-	●	●	●	●	●	●	●	●
工作态度	协作性				●	●	●		
	纪律性							●	●
	主动性	●	●	●	●	●	●		
	责任感	●	●	●	●			●	
工作能力	业务技能					●	●	●	●
	判断力	●			●				
	关系建立能力	●	●		●	●			
	应变能力	●	●		●	●			
	人际理解能力	●	●		●	●			
	战略思考能力	●	●	●					
	计划管理能力	●			●				
	协调能力	●			●	●			

注：●表示对该类别员工而言，该考核要素是必须考核的。

表9-2 部门人员绩效综合评分表(示例)

被评价人员姓名 工号 部门

考核项	权重	考核标准	5	4	3	2	1	评价意见
工作业绩	70%	目标达成情况						
工作能力	20%	专业技能 ●合作能力 ●执行能力 ●沟通能力 ●理解能力						
态度(公司价值观遵从)	10%	●开放创新 ●成就客户						

评价标准

杰出(S)	优秀(A)	良好(B)	合格(C)	不合格(D)
4.5(不含)~5	4(不含)~4.5	3.5(不含)~4	3(不含)~3.5	3(含)以下

注：请在对应的分数空格处打√。

表9-3 工作业绩考核表(示例)

姓名		工号		部门		职位	
项目	工作内容	工作目标		自我评价		主管评价	指导与改进
工作 内 容 完 成 情 况				<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标		<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标	
				<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标		<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标	
				<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标		<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标	
				<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标		<input type="checkbox"/> 超越目标 <input type="checkbox"/> 达到目标 <input type="checkbox"/> 低于目标	
业 绩 要 素 考 核	考核方向	考核要点		考核等级			
	工作数量(Q)			<input type="checkbox"/> 优秀(A) <input type="checkbox"/> 良好(B) <input type="checkbox"/> 合格(C) <input type="checkbox"/> 需改进(D)			
	工作质量(Q)			<input type="checkbox"/> 优秀(A) <input type="checkbox"/> 良好(B) <input type="checkbox"/> 合格(C) <input type="checkbox"/> 需改进(D)			
	投入成本(C)			<input type="checkbox"/> 优秀(A) <input type="checkbox"/> 良好(B) <input type="checkbox"/> 合格(C) <input type="checkbox"/> 需改进(D)			
	及时性(T)			<input type="checkbox"/> 优秀(A) <input type="checkbox"/> 良好(B) <input type="checkbox"/> 合格(C) <input type="checkbox"/> 需改进(D)			

表9-4 某岗位工作业绩考核要点表(示例)

考核方向	考核要点
工作数量	(1) 工作是否覆盖了所要求的内容? (2) 工作挑战和负荷如何? (3) 是否已经为未来进行了一些前瞻性的工作?
工作质量	(1) 所完成的工作是否达到预期效果? (2) 文档输出经验总结的质量如何? (3) 上下游及客户对交付质量的满意度如何? (4) 错误的比率如何?
投入成本	(1) 是否存在浪费导致成本增加? (2) 所采用方案的性价比如何? (3) 是否局部最优而导致总体成本增加? (4) 预算完成情况如何?
及时性	(1) 在指定的时间内, 完成工作的程度如何? (2) 是否因自身问题出现返工的情况? (3) 工作程序的合理性如何? (4) 响应的速度如何? (5) 上下游及客户对交付及时的满意度如何?

表9-5 工作能力考核表(示例)

姓名		工号		部门		职位		
项目	考核方向	考核要点			自我评价		主管评价	指导与改进
专业能力	知识				<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
	技能				<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
核心素质	关系建立				<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
	沟通能力				<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
	应变能力				<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
					<input type="checkbox"/> 完全胜任		<input type="checkbox"/> 完全胜任	

	判断能力		<input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	<input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	
	执行能力		<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 基本胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任	

表9-6 某岗位工作能力考核要点表(示例)

能力类别	考核方向	考核要点
专业能力	知识	(1) 是否具备该职位所要求的一般知识? (2) 是否具备该职位所要求的专业知识? (3) 针对相关知识的掌握程度如何? (4) 对公司业务和产品的了解程度?
	技能	(1) 能否把知识充分运用到对复杂专业问题的处理上? (2) 是否能为本领域的持续改进提出新构想?
核心素质	关系建立	(1) 是否能和他人快速建立友好、互利的关系? (2) 是否能和他人保持友好、互利的关系? (3) 业务开展中和上下游合作的融洽程度如何? (4) 遇到困难是否能够找到关键关系解决问题?
核心素质	沟通能力	(1) 是否具有良好的人际沟通技巧 (2) 是否可以用书面或口头形式进行良好的表达并达到效果 (3) 是否善于倾听和理解 (4) 是否能有效地反馈不同意见
	应变能力	(1) 能有效地处理各类突发事件 (2) 能够快速把握机会提升组织效益
	判断能力	(1) 是否能正确理解职位要求或上级指示 (2) 对本职位角色的认知是否清晰 (3) 对于新挑战是否能根据经验快速作出准确的判断和决策 (4) 是否能对未来的变化进行预测或作出全局性的判断 (5) 是否曾经因为决断草率而带来损失
	执行能力	(1) 是否服从组织安排, 快速反应, 坚决完成工作任务 (2) 遇到困难是否能够积极主动寻求解决方案并解决问题

表9-7 工作态度考核表(示例)

姓名		工号		部门		职位		
职业态度	考核方向	考核要点			自我评价		主管评价	得分
	协作性							
	积极性							
	责任心							
	纪律性							
价值观遵从	价值观	具体要求			自我评价		主管评价	得分
	成就客户							
	艰苦奋斗							
	开放进取							

	持续改进			
--	------	--	--	--

备注：远超出目标(5 分)；超出目标(4 分)；达到目标(3 分)；低于目标(1 分)；远低于目标(0 分)。

表9-8 某岗位工作态度考核要点表(示例)

态度类别	考核方向	考核要点
职业态度	协作性	(1) 是否善于与他人合作共事 (2) 是否充分发挥各自优点保持良好的团队运作 (3) 是否与他人有无谓的争执 (4) 是否在他人遇到困难的时候乐于帮助
	积极性	(1) 是否积极热情地学习业务所需的相关知识 (2) 是否对解决困难有高昂的意愿和热情 (3) 是否存在消极的工作行为 (4) 是否能主动去做一些要求之外的“份外”事 (5) 是否没有领导指示，也能自觉开展工作
	责任心	(1) 是否诚实守信，一丝不苟，坚持原则 (2) 是否能对安排的工作负责到底 (3) 是否不用监督也能快速开展工作 (4) 对工作问题是否不推卸责任 (5) 工作完成质量是否精益求精
	纪律性	(1) 是否严格遵守工作纪律，很少迟到、早退、缺勤 (2) 是否严格遵守工作汇报制度，按时完成工作报告 (3) 是否遵守公司财经纪律，公私分明 (4) 是否遵守公司规章、作业流程和其他规定 (5) 是否注意社会公德、维护公司形象
价值观	成就客户	(1) 为客户服务是公司存在的唯一理由，客户需求是公司发展的原动力 (2) 为客户提供有效的服务，是我们价值评价的标尺，只有成就客户才能成就自己
	艰苦奋斗	艰苦奋斗体现在为客户价值创造的活动中以及在劳动的准备过程中，只有艰苦奋斗才能赢得客户的信赖和尊重
	开放进取	为了更好地满足客户需求，我们需要积极进取、开放创新，我们坚持客户需求导向，并围绕客户需求进行持续创新
	持续改进	我们需要不断检视自我，具有自我批判精神，不断进步不断改进，倾听客户声音，持续超越

第 10 章 中基层管理者岗位分析

表10-1 中、基层管理者岗位职责对照

职责	中层管理者	基层管理者
----	-------	-------

业务交付	达成组织绩效，对该领域的业务成功负责	完成领导布置的任务，对该领域的任务交付负责
能力建设	提炼本领域的知识和技能点，做好知识管理，确保本领域业务的持续成功和长远发展	做好基础作业能力的训练，不断提升团队成员的产出效率
组织建设	构建流程化的组织，清晰责权，排兵布阵，做好梯队建设	做好团队分工
流程建设	是本领域流程建设的责任人	是本领域流程的运营者
氛围建设	传承公司价值导向，培育认同并践行公司价值观的一线干部与员工	关怀员工，活跃团队氛围，加强团队凝聚力

表10-2 某地产公司研发总监岗位要求描述(示例)

类别	项目	岗位要求描述
业务素质	工作经验	(1) 12年以上规划设计、房地产产品研发等相关工作经验(2) 5年以上房地产设计与产品研发经验(3) 在我司或业界一流公司该领域工作3年以上
	必备知识与业务能力	(1) 建筑学、城市规划、土木工程等专业本科以上学历(2) 精通房地产产品特点，规划、建筑等相关设计知识和设计规范，国家、地方对房地产产品的相关设计规定(3) 熟悉房地产、规划、营销、工程项目管理方面知识，集团房地产业务开展区域的市场需求特点，房地产开发全套业务流程(4) 能指导团队完成项目的设计规划(5) 能熟练使用AUTOCAD、PHOTOSHOP、WORD、EXCEL等相关设计软件，具备中、高级工程师或国家一级注册建筑师资格
管理素质	管理能力和素质	(1) 卓越的团队领导、影响能力、成就动机、沟通能力(2) 优秀的归纳思维、创新思维、全局观念(3) 较强的组织协调、计划执行、抗压能力(4) 善于培养团队，敢于攻坚克难
职业素质	个人品质	(1) 为人正直，工作敬业(2) 具有担当精神(3) 认同并践行成就客户、平等开放、持续增长的价值理念

注：上述内容仅供参考，请根据企业实际要求完善，不要机械照搬。

第 11 章 中基层管理者绩效考核量化设计

××公司中基层管理者绩效考核管理办法（示例）

1. 总则

1) 目的为保障组织体系的顺畅运作，持续提升各部门业绩，确保公司战略目标的达成，加强对中基层管理人员的考核，特制定本办法。

2) 考核对象

本办法所指的绩效考核范围主要包括公司各业务领域总监级干部(含副总监)、部门的经理级(含副经

理)。

3) 考核导向

(1) 结果导向。按照公司整体绩效、组织绩效、个人绩效进行层层分解，以工作业绩为重点，以责任目标为导向，实行过程监督，注重对工作表现和工作业绩的考核与改进。

(2) 逐级考核。依据管理幅度和职责权限，实行自下而上逐级负责，以及自上而下的逐级考核，对于经理级干部在各体系进行考核，对于总监级干部在总经理办公会进行考核。

(3) 指标量化。对于所有纳入绩效考核的指标均实行量化，确定量化目标，进行量化考核。对于民主评议指标实行数据转换模型，将定性评价转化为考核数据后，再进行综合分析评价。

(4) 客观公正。对于指标体系的确定、指标值的核定、绩效的评价以及考核的来源依据、考核结果的使用等，均采取客观、公正、公开、科学、合理的方式。

4) 考核周期对中基层管理人员的考核周期，原则上每半年进行一次。

2. 考核内容及程序

1) 考核内容对中基层管理者的考核是对各领域及子系统经营管理状况进行的系统检视，因此，对中基层管理者的考核采取述职的方式进行。考核重点在于基于年度规划的关键绩效指标的完成情况。具体包括以下项目(各体系也可以根据实际情况进行添加)。(1) 基于年度规划中运营部门下发的关键绩效指标的完成情况；

(2) 与上个考核周期的绩效相比的改善情况。

(3) 行业标杆对照情况。

(4) 本领域的可供复制的优秀实践经验DNA。

2) 考核程序

(1) 考核期末，管理者依据公司的经营规划，结合考核要素向公司提出下一考核周期本部门的业务目标、工作重点、执行措施、关键绩效指标和指标值，对于上一期的改进点，还要制订相应的改进计划。

(2) 各级管理者的绩效计划需要和上级主管进行沟通，并在上级管理团队进行评议、审定，审定后的内容填入中基层管理者述职表的计划中。

(3) 考核周期内如需调整，经考核主管同意，可以进行绩效计划的修订调整。

(4) 考核期末，各级管理者需将绩效计划的完成情况填入述职表中。

(5) 上级主管组织相应层级管理者的述职工作，以上级小组会议的方式进行，核算得分，确定考核等级。

(6) 初评结束后，考核主管与被考核的管理者进行绩效沟通，确定绩效考核结果。

(7) 人力资源部接受各级管理者关于绩效结果不同意见的投诉。

3. 考核结果应用

1) 考核等级

中基层管理者的考核等级分为优秀(A)——90 分以上、良好(B)——80~89 分、合格(C)——70~79 分、需改进(D)——60~69 分、不合格(E)——60 分以下。对管理者的考核，原则上需要按照相对考评的比例进行控制。见表1。

表1 考核等级分布比例

考核等级	优秀(A)	良好(B)	合格(C)	需改进(D)	不合格(E)
------	-------	-------	-------	--------	--------

分布比例	10%	20%	55%	10%	5%
------	-----	-----	-----	-----	----

注：若实际考核结果A、B的对应比例小于强制分布要求比例，则按实际情况进行。中层、基层管理者的比例原则上要分层分布，若人数过少，则按照主管副总的管理体系为单位进行。

2) 年终考核

- (1) 中基层管理者的年度考核等级为年终述职等级。
- (2) 中基层管理者半年度和年终考核连续为D或E的，按不胜任处理。
- (3) 对于经理级的年终述职，总经理办公室成员会进行抽样并对其进行小组评议，抽样干部比例不少于20%。

3) 考核结果运用

考核结果将成为薪酬、职位调整、任职资格调整的重要依据，参照《公司绩效奖励办法》执行。

本考核办法的解释权归公司人力资源部。

××公司人力资源部

××××年×月×日

表11-1 战略总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	战略总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	净资产回报率	10%	牵引公司商业成功的战略方向，确保股东收益最大化	达到____%	
	投资收益率	10%	确保对外投资的收益率	达到____%	
	部门费用管理	5%	合理有效地控制费用的支出，节约成本	控制在预算之内	
内部运营	战略规划科学性	10%	保证公司持续、健康发展，确保公司发展战略与公司内部资源相匹配，适应外部环境的发展和变化	上级领导对提交的研究报告满意度评分在____分以上	
	战略目标完成率	20%	确保公司阶段性战略发展目标完成	公司阶段性战略发展目标完成率达100%	
	公司经营情况分析	10%	为公司高层领导提供决策支持	提交的分析报告的准确率与完成率达____%	
	决策评审差错率	10%	确保公司无重大决策失误	重大决策失误的情况为0	
客户	客户满意度	5%	提升围绕客户需求的战略规划能力	达到____%	
	外部合作满意度	10%	保证外部合作和投资关系的顺利	达到____%	

			进行	
学习与发展	培训计划完成率	5%	使整个公司管理团队具有战略能力, 并保证公司核心团队能理解公司战略意图	达到____%
	核心员工保留率	5%	留住骨干员工	达到____%

表11-2 战略规划部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	战略规划部经理	部门	
考核者姓名		职位	战略总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	净资产回报率	10%	牵引公司商业成功的战略方向, 确保股东收益最大化	达到____%	
	部门费用管理	5%	合理有效地控制费用的支出, 节约成本	控制在预算之内	
内部运营	战略规划方案编制及时率	20%	及时提供公司规划发展方案和策略	达到100%	
	战略规划方案通过率	10%	提高战略规划的质量	达到____%	
	行业分析报告提交及时率	10%	为公司管理层提供决策支持	提交的分析报告的准确率与完成率达____%	
	战略项目进度控制	20%	确保重大战略项目按计划推进	达到____%	
客户	客户满意度	5%	提升围绕客户需求的战略规划能力	达到____%	
	内部合作满意度	10%	内部战略管理工作合作顺畅	达到____%	
学习与发展	培训计划完成率	5%	使整个公司管理团队具有战略能力, 并保证公司核心团队能理解公司战略意图	达到____%	
	核心员工保留率	5%	留住骨干员工	达到____%	

表11-3 企业管理部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	企业管理部经理	部门	
考核者姓名		职位	战略总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	经营目标实现率	10%	确保公司年度计划的落实执行	达到____%	
	部门费用管理	5%	合理有效地控制费用的支出, 节约成本	控制在预算之内	

内部运营	企业规范化管理计划按时推进率	20%	按计划推进公司规范化管理	达到100%
	经营管理计划分析报告提交及时率	20%	及时提供经营分析供上级决策	达到____%
	企业内部管理评估报告提交及时率	15%	按时提交管理评估报告，持续改进内部管理水平	达到____%
	管理改进建议采纳数	10%	采纳合理化建议，持续优化公司管理	达到____条
客户	内部合作满意度	10%	内部管理改进工作合作顺畅	达到____%
学习与发展	培训计划完成率	5%	内部管理改进培训完成情况	达到____%
	核心员工保留率	5%	留住骨干员工	达到____%

表11-4 技术总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	研发总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	主营业务收入	10%	牵引产品的商业成功导向	达到____万元	
	研发成本控制	10%	确保研发合理投入	控制在预算范围内	
内部运营	新产品开发计划达成率	20%	合理安排进度，确保项目达成	达到____%	
	新产品平均开发周期	10%	不断提升开发效率、缩短开发周期	达到____天	
	新产品立项数量	10%	确保产品目标达成，科学立项决策	达到____个	
	中试一次通过率	10%	产品可制造性设计能力提高	达到____%	
客户	客户满意度	10%	持续提升客户对产品的满意度	达到____%	
	部门协作满意度	5%	周边合作顺畅	达到____%	
学习与发展	专利数	5%	提高研发专利能力确保知识产权竞争力	达到____个	
	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升研发员工能力	达到____%	

表11-5 技术部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	技术部经理	部门	
考核者姓名		职位	技术总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
	技术改造成本控制	10%	技术改造成本的控制	达到____%	

财务	率			
	部门费用管理	5%	合理有效地控制费用的支出, 节约成本	控制在预算范围内
内部运营	标准工时降低率	20%	牵引技术创新提升单位产品的产出效率	达到____%
	材料消耗降低率	20%	不断提升材料率用效率降低损耗	达到____%
	重大技术改进项目完成数	10%	以技术改进提升产品工程工艺水平	达到____ 项
	技术方案采用率	10%	提高新技术方案的质量	达到____%
	技术方案不完善导致的停工事故	5%	保证技术方案的完备性	小于____ 次
客户	内部合作满意度	10%	内部周边工作合作顺畅	达到____%
学习与发展	培训计划完成率	5%	技术培训完成情况	达到____%
	核心员工保留率	5%	留住骨干员工	达到____%

表11-6 研发部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	研发部经理	部门	
考核者姓名		职位	技术总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	新产品利润贡献率	10%	牵引新产品的商业成功	达到____%	
	项目研发成本控制率	10%	合理有效地管理研发费用的支出, 节约成本	控制在预算范围内	
内部运营	研发项目完成准时率	20%	对项目开发阶段实施监控, 提高研发计划达成率	达到____%	
	科研成果转化效果	10%	科研成果转化为产品应用	达到____ 项	
	产品开发周期	10%	提高研发效率, 缩短上市周期	小于____ 天	
	研发项目阶段成果达成率	5%	反映新产品研究开发的质量、成本、性能等目标完成情况	达到____%	
	发明专利申报数	5%	保护知识产权, 建立技术壁垒	达到____ 个	
	产品技术重大创新		加强对空白领域的技术突破	每个加10 分	
客户	客户满意度	10%	产品竞争力的满意情况	达到____%	
	内部合作满意度	10%	内部周边工作合作顺畅	达到____%	
学习与发展	培训计划完成率	5%	技术培训完成情况	达到____%	
	核心员工保留率	5%	留住骨干员工	达到____%	

表11-7 采购供应总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	采购供应总监	部门	
考核者姓名		职	总经理	部门	

		位		
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值
财务	采购成本控制率	20%	用合适的采购策略确保公司产品的成本竞争力，达到目标成本和成本节约	达到____%
	部门管理费用控制	10%	费用控制在预算范围内	预算范围内
内部运营	采购计划完成率	10%	买到该买到的东西确保生产	达到____%
	采购质量合格率	10%	确保采购物料的合格质量	达到____%
	物料供应及时率	10%	物料及时供应确保生产顺畅不停工	达到____%
	库存保管损耗率	10%	确保库存保管完好降低损耗	小于____%
	供应商履约率	5%	做好供应商管理确保履约	达到____%
	配料准确率	5%	确保物资配料供给的准确性	达到____%
客户	供应商满意度	5%	建立与供应商的长期伙伴关系	达到____%
	内部满意度	5%	支持好下游生产	达到____%
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%
	培训计划完成率	5%	提升采购供应领域的员工能力	达到____%

表11-8 采购部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	采购部经理	部门	
考核者姓名		职位	采购供应总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	采购成本控制率	20%	用合适的采购策略确保公司产品的成本竞争力，达到目标成本和成本节约	达到____%	
	部门管理费用控制	10%	费用控制在预算范围内	预算范围内	
内部运营	采购计划完成率	15%	按时完成采购计划确保生产	达到____%	
	采购质量合格率	10%	确保采购物料的合格质量	达到____%	
	物料供应及时率	15%	物料及时供应确保生产顺畅不停工	达到____%	
	配料准确率	10%	确保物资配料供给的准确性	达到____%	
客户	供应商满意度	5%	建立与供应商的长期伙伴关系	达到____%	
	内部满意度	5%	支持好下游生产	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升采购部门的员工能力	达到____%	

表11-9 供应商管理部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	供应商管理部经理	部门	
考核者姓名		职位	采购供应总监	部门	

指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值
财务	部门管理费用控制	10%	费用控制在预算范围内	预算范围内
内部运营	采购计划完成率	15%	买到该买到的东西确保生产	达到____%
	供应商开发计划完成率	15%	改良供应商组合，确保最后的供应条件	达到____%
	供应合同履约率	10%	确保合同履行	达到____%
	物料供应及时率	10%	物料及时供应确保生产顺畅不停工	达到____%
	供应商档案完备率	10%	确保供应商档案的完整性	达到____%
	供应商数据库建设符合度	10%	确保供应商数据库的维护及时准确	达到____%
客户	供应商满意度	5%	与供应商建立长期的伙伴关系	达到____%
	内部满意度	5%	支持好下游生产	达到____%
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%
	培训计划完成率	5%	提升供应部门的员工能力	达到____%

表11-10 生产总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	生产总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	单位生产成本下降率	10%	确保产品生产成本竞争力	达到____%	
	库存资金占用率	10%	加强库存流转，减少资金占用	达到____%	
	主营业务收入	5%	保障产品供应支持商业成功	达到____ 万元	
内部运营	生产计划完成率	10%	确保按计划排产，完成交付	达到____%	
	产品产量	10%	完成产量目标，确保供应	达到____ 万台	
	产品质量合格率	10%	加强产品质量，提升客户满意度	达到____%	
	设备利用率	10%	提升设备使用效率，避免闲置	达到____%	
	供货准确率	10%	保证及时准确的产成品供应	小于____%	
	安全事故发生次数	5%	确保安全生产，降低事故发生率	小于____ 次	
客户	客户满意度	5%	持续提升客户对产品的满意度	达到____%	
	内部满意度	5%	支持内部上下游协作	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升生产领域的员工能力	达到____%	

表11-11 工艺部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	工艺部经理	部门	
--------	--	----	-------	----	--

考核者姓名		职位	生产总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	单位生产成本下降率	10%	确保产品生产成本竞争力	达到____%	
	工艺工装成本降低率	10%	改进工艺、工装，降低成本	达到____%	
	部门管理费用控制	5%	费用控制在预算范围内	预算范围内	
内部运营	工艺设计按时完成率	15%	按时完成规定的工艺设计任务	达到____%	
	工艺工装设计差错	10%	确保设计质量零缺陷	小于____次	
	模具开发成功率	15%	降低开模成本，提高效率	达到____%	
	标准工时降低率	10%	提高生产效率	达到____%	
	工艺问题解决率	5%	提升工艺水平，快速定位解决问题	达到____%	
客户	工艺指导投诉次数	5%	持续提升工艺指导水平	小于____次	
	内部满意度	5%	支持内部上下游协作	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升生产领域的员工能力	达到____%	

表11-12 车间主任量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	车间主任	部门	
考核者姓名		职位	生产部经理(总监)	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	单位生产成本下降率	10%	确保产品生产成本竞争力	达到____%	
内部运营	生产任务按时完成率	15%	按时完成规定的生产任务	达到____%	
	交期达成率	10%	按期完成每项生产任务交付	达到____%	
	产品合格率	15%	不断提高产品交付质量	达到____%	
	标准工时降低率	10%	提高生产效率	达到____%	
	在制品周转率	10%	合理库存，降低损耗，最大化产出	达到____%	
	设备完好率/使用率	5%	确保设备完好，有效使用	达到____%	
	生产安全事故发生次数	10%	保障生产安全	小于____次	
客户	内部满意度	5%	支持内部上下游协作	达到____%	
学习与发展	车间员工考核合格率	5%	提高员工技能	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升生产领域的员工能力	达到____%	

表11-13 车间班组长量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	车间班组长	部门	
考核者姓名		职位	车间主任	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
生产计划	生产任务按时完成率	30%	按时完成规定的生产任务	达到____%	
产品质量	产品合格率	20%	不断提高产品交付质量	达到____%	
生产效率	工时定额标准达成率	10%	持续提高生产效率	达到____%	
设备管理	设备完好率	10%	确保设备完好	达到____%	
	设备使用率	10%	确保设备有效使用	达到____%	
安全管理	生产安全事故发生次数	10%	保障生产安全，无人身伤亡事故	小于____次	
	生产操作违章次数	10%	保障生产安全，确保过程控制	小于____次	

表11-14 营销总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	营销总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	销售收入	15%	年度销售收入任务完成情况	达到____万元	
	销售量	10%	年度销售量完成情况	达到____万台	
	销售费用率	10%	提高销售费用的产出	小于____%	
	销售回款率	5%	销售款项及时回收	达到____%	
	新产品销售收入占比	5%	新品的增长情况	达到____%	
内部运营	销售增长率	10%	年度销售收入增长情况	达到____%	
	市场推广计划完成率	5%	公司市场推广计划完成情况，确保市场影响力	达到____%	
客户	市场占有率	10%	确保公司的市场领先地位	达到____%	
	客户满意度	5%	持续提升客户对产品的满意度	达到____%	
	品牌知名度	5%	品牌影响力	提升____%	
客户	新客户增加数	5%	拓展新客户，确保未来增长	达到____个	
	客户保有率	5%	维护客户售后满意及促使其产生再次购买的行为	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升营销领域员工能力	达到____%	

表11-15 市场部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	市场部经理	部门	
--------	--	----	-------	----	--

名		位			
考核者姓名		职位	营销总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	市场推广费用控制	10%	推广费用与效果相协同，提高有效性	小于____%	
	品牌市场价值增加率	15%	提升公司和产品的品牌影响力	达到____%	
	部门管理费用控制	5%	费用控制在预算范围内	预算范围内	
内部运营	市场拓展计划完成率	10%	市场拓展的完成情况	达到____%	
	市场调研计划完成率	10%	市场调研的完成情况	达到____%	
	市场策划方案成功率	10%	提升策划方案的质量	达到____%	
	媒体正面曝光次数	5%	提高在公众媒体上发表或宣传企业正面信息和广告的次数	达到____次	
客户	市场占有率	15%	不断提升用户黏性并拓展新的客户	达到____%	
	媒体满意度	10%	改善与媒体的合作关系	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升市场领域员工能力	达到____%	

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》

Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

赶紧体验吧

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

表11-16 销售部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	销售部经理	部门	
考核者姓名		职	营销总监	部门	

		位		
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值
财务	产品销售收入	15%	不断提升销售业绩	达到____%
	产品销售量	10%	不断提升公司销售数量	达到____台
	销售回款率	10%	促进销售及时回款，提升公司资金流动效率	达到____%
	销售费用率	10%	提高销售费用的产出	小于____%
	坏账率	5%	最大限度地避免坏账，减少损失	小于____%
内部运营	合同履约率	10%	确保销售合同的执行，提高合同质量	达到____%
客户	市场占有率	10%	不断提升用户黏性并拓展新的客户	达到____%
	客户增长率	10%	拓展客户资源，转化潜在客户	达到____%
	客户满意度	10%	持续提升销售行为中的客户感知	达到____%
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%
	培训计划完成率	5%	提升市场领域员工能力	达到____%

表11-17 客户服务部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	客户服务部经理	部门	
考核者姓名		职位	营销总监	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	客户服务预算控制	20%	确保支持的服务费用在预算范围内	在预算范围内	
内部运营	报装实施及时率	10%	确保售后报装或工程的及时实施	达到____%	
	维修及时率	10%	确保售后维修服务的及时实施	达到____%	
	售后服务一次成功率	10%	提升售后服务水平，提高服务效率	达到____%	
客户	投诉受理及时处理率	15%	快速解决客户问题，提高服务能力	达到____%	
	客户投诉次数	10%	衡量客户对客服人员的服务态度、专业技能等的满意情况	小于____次	
	客户满意度	10%	持续提升服务环节中的客户感知	达到____%	
	客户回访完成率	5%	按计划完成客户回访工作	达到____%	
学习与发展	核心员工保有率	5%	留住骨干员工	达到____%	
	培训计划完成率	5%	提升市场领域员工能力	达到____%	

表11-18 人力行政总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	人力行政总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	

		位		
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值
财务	主营业务收入	5%	围绕公司商业成功牵引人力行政工作	达到____万元
	人工成本利润率	10%	提高人力成本的利润投入产出	达到____%
	人事费用率	10%	提高人力成本的收入规模投入产出	小于____%
	行政管理费用控制	10%	行政费用的合理控制	在预算范围内
内部运营	人力资源年度战略目标达成率	10%	人力资源年度重点工作达成情况	达到____%
	中层经理绩效计划达标率	5%	聚焦中层管理者的合理任务分解及辅助目标达成	达到____%
	固定资产使用率	5%	提升固定资产的使用效率	达到____%
客户	员工组织氛围满意度	5%	提升员工敬业度	达到____分
	部门协作满意度	5%	提升周边配合能力	达到____%
	后勤服务投诉次数	5%	提升行政服务满意度，保障公司正常运营	少于____次
学习与发展	公司员工培训计划完成率	10%	提升公司员工整体能力	达到____%
	核心员工保有率	10%	留住骨干员工	达到____%
	员工主动离职率	10%	提升员工凝聚力，降低主动离职情况发生率	低于____%

表11-19 人力资源部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	人力资源部经理	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	人均招聘费用	10%	降低招聘成本	小于____元	
	培训费用控制	10%	培训费用的合理控制	在预算范围内	
	人事费用率	10%	关注业务成功，动态调整人力投入	小于____%	
内部运营	人力资源年度计划工作达成率	10%	人力资源年度重点工作达成情况	达到____%	
	招聘任务完成率	5%	确保招聘计划的按期完成	达到____%	
	平均招聘周期	5%	提高招聘效率，快速保障人才供应	小于____天	
	薪酬计算错误人次	5%	保证工资、奖金发放的准确性	小于____次	
	员工投诉、争议处理有效性	5%	有效处理员工投诉，不断改进，可以用及时处理争议率来衡量	达到____%	
客户	员工组织氛围满意度	5%	提升员工敬业度	达到____分	

	部门协作满意度	5%	提升周边配合能力	达到____%
学习与发展	公司员工培训计划完成率	10%	提升公司员工整体能力	达到____%
	员工任职资格达标率	5%	留住骨干员工	达到____%
	核心员工保有率	10%	留住公司骨干员工	达到____%
	员工主动离职率	5%	提升员工凝聚力，降低主动离职情况发生率	低于____%

表11-20 招聘调配部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	招聘调配(部)经理	部门	
考核者姓名		职位	人力资源部经理	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
计划管理	招聘计划完成率	20%	招聘计划是否符合企业发展需要	达到____%	
招聘效率	平均招聘周期	20%	提高招聘效率，快速保障人才供应	小于____ 天	
招聘渠道	内部人才比率	10%	拓展内推渠道，提高人才符合度	达到____%	
招聘质量	招聘适岗率	10%	确保候选人符合岗位任职要求	达到____%	
	试用期合格率	10%	确保招聘质量并支持好员工试用期融入企业文化	小于____ 次	
	试用期主动离职率	10%	确保招聘质量，找到合适的人	小于____%	
招聘成本	人均招聘费用	10%	降低招聘成本	小于____ 元	
	招聘预算管理	10%	严格预算管理，合理费用投入	在预算范围内	

表11-21 培训发展(部)经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	培训发展(部)经理	部门	
考核者姓名		职位	人力资源部经理	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
体系管理	培训体系建设重点工作完成率	20%	培训体系建设完成情况	达到____%	
培养执行	人才培养计划完成率	15%	按计划达成预订的人才培养计划	达到____%	
	内部岗位人才符合度	5%	做好人才储备，满足高级岗位对内部人才的需求	达到____%	
培训执行	培训计划完成率	15%	按计划达成预订的培训计划	达到____%	
	人均学时	5%	合理的培训投入	达到____ 小时/人	

	培训覆盖率	5%	确保培训精准的人群覆盖	达到____%
课程体系	培训课程体系建设达成率	10%	按计划达成预订的课程体系建设计划	达到____%
讲师培养	认证讲师数量	5%	提升讲师能力，改善讲师队伍质量	达到____人
培训效果	任职资格达标率	10%	员工技能提升通过任职资格认证的情况	达到____%
	培训满意度	5%	员工对培训工作的满意情况	达到____%
培训成本	培训预算管理	5%	严格预算管理，合理费用投入	在预算范围内

表11-22 绩效薪酬(部)经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	绩效薪酬(部)经理	部门	
考核者姓名		职位	人力资源部经理	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
体系管理	绩效体系建设重点工作完成率	20%	根据公司实际设计绩效薪酬体系	达到____%	
	薪酬福利体系建设重点工作完成率	20%	建设内部公平、外部有竞争力的薪酬福利体系	达到____%	
绩效管理	绩效考核计划按时完成率	15%	按计划及时进行公司绩效考核	达到____%	
	绩效考核申诉处理及时率	5%	及时处理员工绩效考核申诉	达到____%	
	绩效评估报告完成及时率	5%	按时准确地完成绩效评估报告	达到____%	
薪酬福利管理	工资奖金计算差错数	10%	对工资、奖金核算及发放的人为出错为0	出现一次扣一分	
	工资奖金报表编制准确、及时率	5%	准确及时地编制工资奖金报表	达到____%	
	工资发放准确、及时率	5%	准确及时地发放工资	达到____%	
	保险福利的准确、及时率	5%	准确及时地办理各项保险福利手续	达到____%	
	薪酬调查完成及时性	5%	每年按期完成行业薪酬调查	在规定日期完成	
	核心员工薪酬满意度	5%	确保关键岗位高绩效员工的薪酬竞争力	达到____%	

表11-23 行政部经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	行政部经理	部门	
考核者姓名		职位	人力行政总监	部门	
指标维度	指标	权	考核目的	绩效目标值	

		重		
财务	行政费用控制	10%	行政费用的合理使用	在预算范围内
	办公用品费用控制	10%	人均办公用品节约	在预算范围内
内部运营	行政管理体系建设工作达成率	10%	行政管理年度体系建设重点工作达成情况	达到____%
	行政重点工作计划完成率	10%	年度工作计划按时完成	达到____%
	固定资产使用率	5%	提高固定资产使用效率	达到____%
	固定资产盘亏率	5%	加强固定资产管理	小于____%
	固定资产完好率	5%	加强固定资产日常维护管理	达到____%
	办公用品采购及时率	5%	办公用品采购按期到货保证业务运营	达到____%
内部运营	消防、安全事故发生次数	10%	杜绝安全事故	发生一次扣10分
客户	员工行政工作满意度	15%	在合理的行政费用下提升员工满意度	达到____%
	外部客户满意度	5%	提升接待外部客户的专业程度	达到____%
学习与发展	员工培训计划完成率	5%	提升部门员工整体能力	达到____%
	核心员工保有率	5%	留住公司骨干员工	达到____%

表11-24 财务总监量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	财务总监	部门	
考核者姓名		职位	总经理	部门	
指标维度	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务	净资产回报率	10%	牵引公司商业成功的战略方向,确保股东收益最大化	达到____%	
	主营业务收入	10%	确保财务管理工作围绕公司业务成功	达到____万元	
	财务费用控制	10%	使财务费用在预算范围内得到控制	在预算范围内	
内部运营	财务计划、报告编制及时率	10%	按期制订财务计划和报告,支持公司运营决策	达到____%	
	融资计划完成率	10%	按计划完成公司年度融资目标	达到____%	
	资金供应及时性	5%	资金供应及时	因资金不足影响经营活动次数为0	
	资金利用率	5%	加强资产周转效率	达到____%	
客户	外部单位关系满意度	10%	外部合作顺畅,营造良好的经营和融资环境	达到____%	
	内部满意度	10%	支持内部上下游协作	达到____%	
	员工培训计划完成	5%	提升财务领域员工业务知识和技能	达到____%	

学习与发展	率			
	核心员工保有率	10%	留住骨干员工	达到____%
	任职资格达标率	5%	财务领域员工岗位技能符合度	达到____%

表11-25 财务管理(部)经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	财务管理(部)经理	部门	
考核者姓名		职位	财务总监	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
财务预算管理	财务预算达成率	20%	按计划完成财务预算	达到____%	
财务费用管理	财务费用降低率	15%	降低财务费用	达到____%	
财务计划	财务计划编制及时率	15%	按要求及时编制财务计划	达到____%	
筹资管理	筹资及时率	10%	及时筹措资金保证供应	达到____%	
	筹资成本	10%	确保较低的资金成本	低于____%	
投资管理	投资收益率	15%	确保投资收益	达到____%	
资金管理	资金周转率	15%	确保资金流转, 提高使用效率	达到____%	

表11-26 会计核算(部)经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	会计核算(部)经理	部门	
考核者姓名		职位	财务总监	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
会计核算	会计核算差错次数	15%	高质量的会计核算	小于____ 次	
账务处理	账务处理及时率	15%	对各项往来凭证顺序登记、及时处理	达到____%	
	账务处理差错次数	15%	账务处理的质量	小于____ 次	
财务报告	财务报告编制及时率	15%	按要求及时编制财务报告	达到____%	
	财务报告出错项数	10%	保证财务报告的准确性	小于____ 次	
资料管理	会计资料及时归档率	10%	定期将会计报表、会计档案整理归档	达到____%	
财务分析	财务分析报告完成及时率	20%	协助财务总监进行财务分析, 按时完成财务分析报告	达到____%	

表11-27 审计(部)经理量化考核表(示例)

被考核者姓名		职位	审计(部)经理	部门	
--------	--	----	---------	----	--

考核者姓名		职位	财务总监	部门	
考核项目	指标	权重	考核目的	绩效目标值	
审计成本	审计预算控制	15%	制定策略，进行有效率的审计	预算范围内	
审计任务	审计计划执行率	20%	按计划进行定期、不定期的审计	达到____%	
审计结果	审计报告及时提交率	20%	按要求及时编制审计报告	达到____%	
	审计报告一次性通过率	15%	提高审计报告质量，减少差错	达到____%	
	审计问题跟踪检查率	10%	持续跟踪审计问题，闭环解决	达到____%	
	审计结果准确性	10%	减少审计更正	更正小于____次	
资料管理	审计报告归档率	10%	审计报告在规定时间内进行归档	达到____%	

第 12 章 专业技术类员工绩效考核量化设计

××公司专业技术类员工绩效考核管理办法

1. 考核目的

为保障组织体系的顺畅运作，持续提升各员工业绩，确保公司战略目标的达成，加强对专业技术人员的考核，特制定本办法。

(1) 造就一支业务精干的、高素质的、高境界的、具有高度凝聚力和团队精神的人才队伍，并形成以责任结果为核心导向的人才管理机制。

(2) 适应公司业务变革和功能型工作文化向流程型、时效型工作文化的转变，促进跨部门团队及与之相适应的团队文化的建设。

(3) 及时、公正地对员工过去一段时间的工作绩效进行评估，肯定成绩，发现问题，为下一阶段工作的绩效改进做好准备。

(4) 为专业技术类员工的职业发展计划的制订和员工的薪酬待遇以及相关的教育培训提供人事信息与决策依据。

2. 适用范围

(1) 本办法适用于专业技术类岗位已转正员工。

(2) 试用期间的员工考核按照《新员工试用期综合考核办法》执行。

3. 指导思想

(1) 绩效考核是立足于员工现实工作的考核，强调员工的工作表现与工作要求相一致，而不是基于其在本部门或在公司的工作年限进行评价。

(2) 绩效考核必须自然地融入部门的日常管理中，才有其存在价值。双向沟通的制度化、规范化，是考核融入日常管理的基础。

(3) 通过绩效辅导帮助下属提升能力，与完成管理任务一样都是管理者义不容辞的责任。

4. 考核原则

- (1) 结果导向原则：工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。考核应该引导员工用正确的方法做正确的事，不断追求良好的工作效果。
- (2) 目标承诺原则：考核初期双方应就绩效目标达成共识，被考核者须对绩效目标进行承诺。目标制定和评价应体现依据职位分类分层的思想。
- (3) 考评结合原则：考核初期，部门应界定绩效评价者，评价时，须充分征求绩效评价者的意见与评价，并以此作为考核的依据。绩效评价者应及时提供客观的反馈。
- (4) 客观性原则：以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

5. 考核周期

员工的绩效考核分为月度绩效考核和季度绩效考核两种考核周期，各部门可按照以下原则，根据本部门实际情况确定各组里员工的具体考核形式，但要求部门内保持一致。需要说明的是，参加跨功能部门团队的成员根据项目进展情况，进行项目阶段审视，项目组负责人负责项目阶段评价结果及其应用。

- (1) 月度绩效考核：指在月度结束时，由直接上级依据下属该月的个人绩效承诺而进行的考核。
- (2) 人力资源部可根据实际需要组织对基层员工每三个月进行一次季度综合评定。月度考核(或汇总)结果是基层员工季度综合评定的重要输入，季度综合评定是基层员工年度综合评议的重要输入。

6. 考核关系

人力资源部按如表1所示原则落实员工的绩效考核责任关系，并及时根据组织调整、人事任免、人员异动等情况及时进行调整和落实。

表1 考核角色及考核对象对应表

考核角色考核对象	绩效评价者	考核责任者	考核复核者	备案者
专业技术类岗位员工	项目负责人或业务接口部门负责人	直接上级、部门负责人	各领域总监、分管副总	人力资源部

7. 考核程序

考核可分为三个阶段，即绩效目标制定阶段(考核期初)、绩效辅导阶段(考核期中)、考核及沟通阶段(考核期末)三个阶段。这三个阶段是紧密关联、相互融合和共同促进的。

8. 绩效目标制定阶段

- (1) 直接上级与员工就绩效考核目标达成共识，共同制订“个人绩效计划”，制订的个人绩效计划应符合SMART 原则。
- (2) 个人绩效计划承诺目标的主要来源有以下几方面。
- ① 来源于部门总目标，体现该岗位对总目标的贡献。
 - ② 来源于跨部门团队或业务流程最终目标，体现该职位对跨部门团队目标或流程终点的支持。
 - ③ 来源于职位应负责任等。

9. 绩效辅导阶段

- (1) 该阶段是直接上级辅导员工共同达成计划的过程，也是直接上级收集及记录员工行为和结果的关键事件或数据的过程。
- (2) 该阶段管理者应注重在部门内建立健全的“双向沟通”制度，包括周/月例会制度、周/月总结制度、汇报或述职制度、关键事件记录、工作日志制度、周工作记录制度等。

10. 考核及沟通阶段

(1) 该阶段直接上级综合收集到的考核信息，参考被考核者的个人绩效计划，结合工作业绩、工作态度、任职能力三方面作出客观的评价。评价结果经考核复核者同意后，经过充分准备，就考核结果向员工进行正式的反馈沟通。

(2) 对于主要精力投入跨部门项目工作中的人员，部门在进行绩效考核时，原则上采用项目组的评价结果；若有不同意见，须与项目组充分沟通，达成一致。

11. 考核信息

管理者可征询员工对信息来源的意见，共同确定收集信息的渠道和方式，一般有以下几种。

- (1) 绩效评价者提供的该员工的事实记录或证明材料。
- (2) 员工的定期工作总结及日常关键行为记录材料。
- (3) 直接上级与员工沟通过程中积累的与绩效有关的信息。
- (4) 相关部门同事或同一团队成员提供的该员工在协作方面的反馈。

12. 考核责任员工的各级管理者、绩效评价者和员工共同承担考核责任。

(1) 考核责任者：综合各绩效评价者提供的意见和依据，对照被考核者的个人绩效计划完成情况，从工作业绩、工作态度、任职能力三方面作出客观的评价。考核责任者对员工考核结果的公正性、合理性负责。

(2) 绩效评价者：根据员工个人绩效计划的完成情况，作出客观的评价并提供客观事实依据。绩效评价者对绩效评价的公正性、公平性和事实依据的真实性负责。

(3) 考核复核者：对考核结果负有监督、指导及统筹部门考核尺度的责任。考核复核者若对考核责任者的评价有疑义，应在同考核责任者沟通协调的基础上修正员工的考核结果。

(4) 备案者：负责对员工的绩效考核结果进行备案，并监督其应用。

13. 沟通责任

(1) 绩效评价者有责任根据该员工目标的达成情况以及考核等级的定义，给出该员工建议的评价等级以及优缺点信息，评价时向员工所在部门及时准确地反馈。

(2) 考核责任者必须就考核结果向员工进行正式的面对面的反馈沟通，内容包括肯定成绩、指出不足及改进措施，共同确定下一阶段的个人绩效目标(含绩效改进目标)。对于考核结果为“需改进”者，还需特别制订限期改进计划。

14. 考核申诉

(1) 考核申诉是为了使考核制度完善和在考核过程中真正做到公开、公正、合理而设定的特殊程序。

(2) 员工与考核主管在讨论考核内容和结果后，如有异议，可先向部门主管提出申诉，由部门主管进行协调；如部门主管协调后仍有异议，可向人事决策委员会提出申诉，由人力资源部绩效专员进行调查协调。

(3) 考核申诉的同时，必须提供具体的事实依据。

15. 考核等级及应用

(1) 考核等级定义表如表2所示。

(2) 考核结果应用于员工的薪酬管理、晋升管理、培训发展、荣誉管理、末位淘汰、岗位调配等方面。参照《公司绩效奖励办法》执行。

表2 考核等级定义表

等级	说明	参考比例
杰出A (90分以上)	实际绩效经常显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩	15%
良好B (75~89)	实际绩效达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得比较突出的成绩	45%

分)		
正常C (60~74 分)	实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显的失误	40%
需改进 D(60 分以 下)	实际绩效未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面或主要方面存在着明显的不足或失误	

本考核办法的解释权归公司人力资源部。

××公司人力资源部××××年×月×日

表12-1 产品设计岗位人员量化考核表(示例)

指标	权 重	考核描述	绩效目标 值
设计任务完成率	20%	按计划完成公司要求的设计任务	达到____%
设计平均周期	20%	提高设计效率，缩短设计周期	小于____天
图纸错误率	15%	保证设计质量，减少错误，每错一次扣1分	无严重错误
设计任务数量	15%	考察工作的饱满程度	达到____件
设计方案采纳率	10%	考察设计人员的方案设计水平，引入内部竞争机制	达到____%
设计文档归档率	10%	设计文档在规定时间内进行归档	达到____%
设计的可生产性、可维护性	10%	全生命周期的设计考虑	无不当设计

表12-2 产品开发岗位人员量化考核表(示例)

指标	权 重	考核描述	绩效目标值
项目开发任务按时完成率	20%	按计划完成公司要求的项目或模块的开发任务	达到____%
新产品开发周期	20%	提高开发效率，缩短开发周期	小于____天
技术评审合格率	15%	保证开发质量，减少开发缺陷	达到____%
产品的可生产性	10%	全生命周期的产品考虑	无可生产性设计问题导致的

			返工
标准、专利数量	10%	牵引技术创新，形成标准、专利	达到____个
研发成本降低率	15%	不断降低开发成本，提升研发竞争力	达到____%
研发文档归档及时率	5%	提高开发规范度，做好文档管理	达到____%
产品开发过程符合度	5%	提高开发规范性，确保过程质量	达到____%

表12-3 工程技术岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
技术方案设计完成及时率	20%	根据要求完成公司的技术方案设计	达到____%
技术问题解决率	15%	解决全流程的技术难点	达到____%
技术方案采用率	10%	衡量技术方案的质量	达到____%
技术改造费用控制率	10%	合理有效地控制费用的支出，节约成本	控制在预算之内
技术服务满意度	20%	产品、研发、生产等部门对于技术服务支持的满意情况	达到____%
技术资料归档及时率	10%	按要求及时进行技术资料的归档	达到____%
重大技术改进项目完成数	15%	以技术改进提升产品工程工艺水平	达到____项

表12-4 技术研究岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
科研课题完成量	20%	根据要求完成公司的科学研究课题	达到____个
科研成果转化效果	20%	当期科研成果转化为产品应用的次数	达到____个
外部技术交流次数	10%	提升公司在行业内的技术影响力	达到____次
内部技术培训次数	10%	技术研究方向产品的输出	达到____次
创新专利产出	20%	当期申请专利通过交底书审核的数量	达到____个
行业分析报告满意度	10%	按要求输出技术领域行业分析报告供战略决策参考	达到____%
技术服务满意度	10%	支持产品开发团队新产品的开发	达到____%

表12-5 采购计划岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
采购计划编制及时率	20%	及时下达采购计划，避免临时采购	达到____%
采购物资供应及时率	25%	确保全流程监督采购计划的实现，保证及时供应	达到____%
采购资金占用率	20%	确保采购资金流转，减少呆死料，以最小的资金占用取得较好的采购规模	低于____%
采购成本控制	20%	合理的采购成本控制	采购成本在预算范围内
采购增补计划提交及时率	15%	根据供应情况及时进行采购增补，做好应急采购预案	达到____%

表12-6 采购执行岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
采购任务按时完成率	20%	按时完成既定的采购任务	达到____%
物资采购的准确率	15%	确保采购无差错，错1次扣1分	0差错
采购费用降低率	15%	持续降低采购成本	达到____%
采购物资质量合格率	15%	确保采购物资的质量要求	达到____%
因采购不及时影响生产次数	20%	停工待料，影响工时，出现1次扣1分	0延误
采购订单处理时间	15%	提高采购效率，减少订单处理时间	小于____天

表12-7 采购检验岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
检验工作按时完成率	30%	按计划完成物品检验工作	达到____%
物料现场使用合格率	20%	确保检验质量	达到____%
采购检验报表准确率	20%	检验报表无差错，出现1次扣1分	0差错
检验分析报告提交及时率	20%	按时提交分析报告，延迟提交1次扣1分	0延迟
检验仪器/设备完好率	10%	保证仪器设备的良好运行	达到____%

表12-8 供应商管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值

供应商开发计划完成率	20%	衡量在规定时间内新开发供应商的数量是否达到目标	达到____%
供应商调查报告提交及时率	10%	按时提交调查报告，延迟提交1次扣1分	0延迟
供应商档案完备率	10%	所有供应商都应该有完备的档案，缺1个扣1分	0缺失
供应商数据库及时更新率	10%	所有供应商都应该及时更新数据库，缺1个扣1分	0延迟
合同履约率	20%	衡量供应商的综合履约能力	达到____%
供应商准时交货率	15%	衡量供应商的交付能力	达到____%
采购物资质量合格率	15%	加强供应商认证和维护，确保采购质量达到所需要求	达到____%

表12-9 储运管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
在库物料质量合格率	15%	确保库存物料质量	达到____%
仓容利用率	10%	充分利用仓储空间，提高储存效率	达到____%
收发物料差错率	10%	确保收发准确度，出现1次扣1分	0差错
库存物料损耗率	10%	确保物料保存完好，降低损耗	小于____%
账货相符率	10%	加强管理，确保账实相符	达到____%
物料准时配送率	10%	准时保障生产物料供应，延迟1次扣1分	0延迟
存储费用率	10%	衡量单位物料空间的存储费用	小于____元/立方米
运输费用率	10%	衡量单位物料空间或重量的运输费用	小于元/立方米(公斤)
储运安全事故次数	15%	确保安全生产，杜绝事故，发生1次扣1分	0事故

表12-10 生产计划岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
生产计划下达及时率	20%	根据总体生产任务安排，编制并按期下达生产计划，延迟1次扣2分	0延迟
生产排程准确率	30%	根据生产经理的要求，负责生产排程工作	达到____%
生产计划完成率	20%	跟踪检查生产计划完成情况	达到____%
临时订单按时完成率	10%	根据要求接受临时订单，确保临时订单按时完成	达到____%
生产效率提高率	10%	制订合理的生产计划，持续提升生产效率	达到____%
生产计划不合理导致生产紊乱次数	10%	确保合理有序的计划，发生一次紊乱扣2分	0错误

表12-11 生产调度岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
交期达成率	20%	根据总体生产计划，按期交付生产任务	达到____%
生产排程达成率	30%	按照生产计划完成排程	达到____%
生产均衡率	20%	合理排程使设备和人力负载均衡	达到____%
生产调度会议组织	10%	调度会议及时召开并下发纪要，延误1次扣2分	0延误
突发事件处理	10%	及时有效解决突发事件	有效解决
生产调度不合理导致生产紊乱次数	10%	确保合理有序地调度，发生一次紊乱扣2分	0错误

表12-12 设备管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
设备采购成本节约率	10%	提高设备使用效率，降低采购成本	达到____%
设备完好率	20%	确保设备完好，保障生产	达到____%
设备故障停机	20%	避免因设备故障导致的生产停机情况，发生1次扣3分	0停机
设备检修率	10%	对设备的维修保养进行统一管理，定期不定期进行检查	小于____%
设备利用率	10%	合理利用设备，均衡负载	达到____%
动力保障率	10%	不因动力不足导致停机，出现1次扣2分	0事故
设备事故发生率	20%	杜绝设备事故发生，发生1次扣3分	0事故

表12-13 安全管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
杜绝重大安全事故	20%	做好安全防范，杜绝重大事故，发生1次，计0分，总体考核不合格	0事故
千人工伤事故率	20%	做好安全设施的安装、调配和管理，加强安全教育，减少工伤事故	小于____%
安全生产检查率	10%	按要求进行安全生产检查，少查1次扣1分	达到100%
安全隐患整改率	10%	按要求及时整改安全隐患	达到____%
安全培训计划完成率	10%	按计划完成安全培训工作计划	达到____%
安全培训覆盖率	10%	加强安全教育覆盖，确保全员安全意识和能力的提升	达到____%
安全事故处理及时	20%	发生安全事故及时处理，避免扩大化，延迟1次扣1分	0延迟

率			
---	--	--	--

表12-14 材料工艺岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
工艺文件编写及时率	15%	按照生产工艺要求及时编写工艺文件	达到____%
工艺文件准确率	20%	下发的工艺文件编写准确，1次差错扣3分	0差错
材料工艺测试及时率	20%	按计划完成工艺测试，延迟1次扣2分	0延迟
材料消耗降低率	20%	持续改进工艺降低材料消耗水平	达到____%
工艺技术问题解决率	15%	提高当期工艺问题解决能力	达到____%
工艺文档归档率	10%	及时规范归档工艺文档	达到____%

表12-15 产品工艺岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
工艺设计任务完成率	20%	按计划完成工艺设计任务	达到____%
工艺改进项目数	20%	持续改进工艺，提高生产效率	达到____项
生产消耗降低率	20%	通过工艺改进降低生产消耗	达到____%
工艺技术问题解决率	20%	及时解决工艺技术问题	达到____%
工艺文档归档率	10%	及时规范归档工艺文档	达到____%
工艺文件完整率	10%	确保工艺文件的完整性，缺失1项扣5分	0缺失

表12-16 质量控制岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
产品质量检验规程符合度	20%	确保产品的设计、开发、生产全流程符合公司的质量规程	达到____%
质量改进方案编写及时率	15%	针对质量问题及时形成改进方案，实施过程改进	达到____%
产品合格率	20%	通过过程控制改进质量，确保产品合格	达到____%
产品返修率	15%	衡量产品返厂维修情况	小于____%
质量事故数	10%	质量事故对公司声誉和财务影响巨大，避免质量事故发生。发生严重质量事故的次数	小于____起
质量认证通过	10%	按时通过外部机构质量年审。未通过该项计0分	按时通过
质量文档管理规范度	10%	质量文档管理规范，无缺失。缺失1个扣3分	100%

表12-17 质量检验岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
来料检验准确率	10%	检查来料质量，确保按质量标准进行检测	达到____%
来料检验及时率	10%	及时进行来料检验，避免窝工	达到____%
漏检率	10%	严格按照程序进行产品、来料检验，无漏检，漏检1次扣5分	0漏检
检验设备完好率	10%	做好检验设备维护，确保检验结果可信	达到____%
产品质量合格率	20%	通过过程检验，确保最后出厂的合格率	达到____起
产品直通率	10%	衡量在生产线投入100套材料中，制程第一次就通过了所有测试的良品数量	达到____%
产品退货率	10%	因质量问题导致产品退货的比率	小于____%
产品质保期内返修率	10%	衡量质保期内的返修水平	小于____%
因质量检测失误导致的质量事故数	10%	加强质量检测，杜绝因检测不力发生的质量事故	小于____起

表12-18 市场策划岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
市场调研活动次数	20%	按计划完成市场调研	达到____次
市场调研分析报告数量	10%	按计划提交市场调研分析报告	达到____份
重点市场活动效果	20%	达成预期目的的市场活动比率	达到____%
市场调研分析报告满意度	20%	主管领导对调研分析报告质量的评估	达到____%
品牌满意度	10%	加强市场人员对于品牌的推广和维护	达到____%
市场拓展计划完成率	10%	按计划支持市场开拓的目标	达到____%
市场费用控制	10%	按计划控制市场活动支出	预算范围内

表12-19 广告企划岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
广告策划方案通过率	20%	评估广告策划的质量	达到____%
广告投放计划完成率	10%	按计划在要求的广告位投放广告	达到____%
广告经费控制	10%	合理使用广告经费，追求最大效果	预算范围内
广告投放有效率	10%	衡量广告投放的有效性	达到____%
广告投放增销率	10%	广告对销售支持效果的评估	达到____%
广告费用占销比	10%	提升广告费用的投入产出	小于____%
软广告媒体正面曝光次数	10%	建立良好媒体合作关系，加强品牌形象	达到____次
品牌认知度	10%	利用广告提升品牌影响力	达到____%
品牌价值增长率	10%	利用广告提升品牌价值	达到____%

表12-20 销售代表岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
销售收入	20%	按计划完成公司的销售收入任务	达到____ 万元
销售量	10%	按计划完成公司的销售量任务	达到____ 万台
销售毛利率	15%	注重销售质量，保持合适的利润水平	达到____%
渠道覆盖率	5%	确保产品覆盖主流销售渠道	达到____%
新增客户数量	10%	拓展新客户，加强客户群管理	达到____ 个
老客户保有率	10%	确保客户黏性，维护老客户持续购买	达到____%
销售回款率	10%	促进销售回款，保持良好现金流	达到____%
销售费用率	10%	提高销售的投入产出	小于____%
客户有效投诉	10%	确保客户满意度，投诉1次扣2分	0投诉

表12-21 渠道拓展岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
销售收入	15%	所负责渠道的销售收入情况	达到____ 万元
销售量	10%	所负责渠道的销售量情况	达到____ 万台
渠道开发计划实现率	10%	新渠道开发任务的完成情况	达到____%
回款达成率	10%	促进销售回款，保持良好现金流	达到____%
销售费用率	10%	提高销售的投入产出	小于____%
新产品渠道铺货率	10%	提高新产品在渠道销售中的比重	达到____%
渠道库存	10%	合理控制渠道库存，减少压货风险	不要偏离正常值
渠道满意度	15%	渠道满意度的高低，可以通过渠道调查来实现，比如通过第三方调查机构	达到____%
代理商培训计划完成率	10%	按计划完成代理商培训，做好渠道激励工作	达到____%

表12-22 客户经理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
大客户开发数量	20%	不断增加新开发的大客户	达到____ 个
销售目标完成率	20%	促进大客户销售，达成销售目标	达到____%
大客户流失率	15%	维护好关键客户，减少客户流失	小于____%
大客户投诉	10%	维护好健康的客户关系，持续提升客户满意度。投诉1次扣5分	0投诉
大客户回访率	10%	要求覆盖所有关键客户，少1个扣2分	100% 覆盖
客户满意度	25%	持续提升客户满意度，可以通过第三方进行调查	达到____%

表12-23 售后服务岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
----	----	------	-------

投诉受理及时率	20%	及时受理客户投诉，降低不良影响	达到____%
投诉办结率	15%	及时闭环客户投诉，快速解决问题	达到____%
服务满意度	20%	客户对售后服务的评价	达到____%
客户回访率	10%	完成对客户回访	达到____%
售后服务费用	10%	合理控制收费后服务费用	预算范围内
客户投诉次数	10%	客户对售后服务的投诉，出现1次扣5分	0投诉
售后服务一次成功率	15%	提高售后服务效率，争取一次完成客户服务需求	达到____%

表12-24 招聘岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
招聘计划完成率	20%	招聘计划是否符合企业发展需要	达到____%
平均招聘周期	20%	提高招聘效率，快速保障人才供应	小于____ 天
招聘渠道管理	10%	新招聘渠道开拓的数量和质量，主管领导的满意度	达到____%
招聘适岗率	10%	确保候选人符合岗位任职要求	达到____%
试用期合格率	10%	确保招聘质量并支持好员工试用期融入	小于____ 次
试用期主动离职率	10%	确保招聘质量，找到合适的人	小于____%
人均招聘费用	10%	降低招聘成本	小于____ 元
招聘活动组织满意度	10%	招聘活动的组织情况，是否达到预期效果	达到____%

表12-25 培训岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
培训需求调查报告提交率	20%	培训需求报告的质量和及时性，可以由主管进行评价	达到____%
培训计划完成率	15%	按计划达成预订的培训计划	达到____%
培训覆盖率	10%	确保培训精准的人群覆盖	达到____%
培训课程开发数量	10%	按计划达成预订的课程开发计划	达到____ 门
认证讲师数量	10%	提升讲师能力，改善讲师队伍质量	达到____ 人
任职资格达标率	10%	员工技能提升、通过任职资格认证的情况	达到____%
培训工作满意度	10%	员工对培训工作的满意情况	达到____%
培训课堂满意度	5%	员工对培训现场效果反馈情况	达到____%
培训组织满意度	5%	员工对培训组织的反馈情况	达到____%
培训档案归档率	5%	培训档案及时按要求进行归档	达到____%

表12-26 薪酬岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
薪酬调查完成及时性	20%	每年按期完成行业薪酬调查，逾期为0分	在规定日期完成
职位体系管理工作	20%	职位体系管理到位，确保关键岗位的薪酬策略执行到位，由主管评价	达到____%
工资奖金计算差错数	10%	对工资、奖金核算及发放的人为出错为0，出现1 次扣1分	0差错

工资奖金报表编制准确率	10%	准确编制并上报工资奖金报表	达到____%
工资奖金报表编制及时率	10%	及时编制并上报工资奖金报表	达到____%
工资发放准确、及时率	20%	准确及时地发放工资	达到____%
保险福利的准确、及时率	10%	准确及时地办理各项保险福利手续	达到____%

表12-27 绩效管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
绩效考核计划按时完成率	20%	按计划及时进行公司绩效考核	达到____%
绩效考核申诉处理及时率	10%	及时处理员工绩效考核申诉	达到____%
绩效评估报告完成及时率	15%	按时准确地完成绩效评估报告	达到____%
绩效考核数据统计差错数	15%	确保考核数据统计的准确性，出现差错1次扣2分	0差错
绩效考核覆盖率	15%	确保对应接受考核的员工进行考核	达到____%
绩效考核表设计的完善性	15%	核心考核内容为员工在各岗位的考核表中的表现，要求公司导向清晰，岗位特征明确，可以由主管结合周边部门意见评价	达到____%
绩效管理培训的覆盖率	10%	使目标人群掌握绩效管理相关知识，衡量目标人群的培训覆盖水平	达到____%

表12-28 劳动关系岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
入职、离职手续办理差错次数	20%	高质量地完成入职离职手续办理工作，1次差错扣5分	0差错
劳动合同规范管理	10%	劳动合同签订、变更、续签、终止等及时办理，延误1次扣5分	0延迟
劳动纠纷处理及时率	10%	及时有效地处理劳动纠纷	达到____%
合同资料归档及时率	10%	资料完备，及时归档	达到____%
组织氛围满意度	25%	建设高效型组织，提升员工敬业度	达到____%
员工主动离职率	25%	保持队伍稳定，降低业务风险	低于____%

表12-29 法务管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
法律文件处理及时率	20%	根据要求及时处理相关法律文件，延迟1次扣5分	0延迟
法律文书起草质量	20%	确保法律文书的质量，发生1次差错扣5分	0错误
法律纠纷胜诉率	25%	及时处理法律纠纷，保障公司合法权益	达到____%
法律合同评审及时率	25%	按照要求及时评审外部合同	达到____%
合同文本归档率	10%	合同文档规范管理，出现1次差错扣5分	100% 归档

表12-30 行政管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
日常行政工作满意度	15%	考察周边、上级、员工对于行政工作的感知	达到____%

办公设备完好率	10%	做好日常办公设备的维护，确保设备状态良好	达到____%
办公用品采购及时率	10%	及时采购办公用品，保障日常办公需要，延迟1次扣5分	无缺货情况
公文起草及时性	10%	及时起草相关公文和通知，延迟1次扣5分	0延迟
文件归档及时率	5%	办公资料及时归档，管理规范	达到____%
会议组织满意度	10%	衡量重大会议的组织效果	达到____%
会议纪要整理及时性	5%	及时整理和发布会议纪要，传达会议精神，延迟1次扣3分	0延迟
车辆完好率	5%	保证车辆状况，确保车辆正常使用	达到____%
出车及时率	10%	根据需要快速响应及时出车	达到____%
车辆维护费用控制	10%	管理好车辆养护和维修费用	预算范围内
交通违章次数	10%	安全驾驶，杜绝违章行为的发生	小于____ 次

表12-31 后勤管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
维修费用控制	15%	费用管理清晰，预算支出合理	在预算范围内
设备检修计划完成率	10%	按期完成设备检修，确保设备运行良好	达到____%
环境卫生达标率	10%	确保良好的环境卫生，达到相关要求	达到____%
保洁工具完好率	10%	做好保洁工具管理，确保工具完整完好	达到____%
员工对食堂满意度	10%	做好食堂管理，在预算范围内合理满足员工餐饮需求	达到____%
食堂采购成本降低率	15%	做好成本控制，降低采购成本	达到____%
安全事故次数	15%	做好安全教育，杜绝安全事故，发生1次扣5分，重大事故直接扣为0分	0事故
员工投诉次数	15%	做好管理沟通，提升服务质量	小于____ 次

表12-32 会计岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
会计报表编制及时率	10%	按要求及时编制会计报表	达到____%
会计报表编制差错率	15%	确保报表填写准确	小于____%
账务处理及时率	10%	对各项往来凭证顺序登记、及时处理	达到____%
账务处理差错次数	10%	账务处理的质量	小于____ 次
纳税申报及时率	5%	按照规定及时进行纳税申报，延迟1次扣2分	0延迟
纳税申报准确率	5%	纳税申报准确，无差错，错误1次扣5分	0错误
会计资料及时归档率	5%	定期将会计报表、会计档案整理归档	达到____%
财务分析报告完成及时率	10%	协助财务总监进行财务分析，按时完成财务分析报告	达到____%
会计核算差错次数	10%	高质量的会计核算	小于____ 次
账簿登记差错次数	10%	账簿登记准确，避免差错，错误1次扣2分	0差错
资产账实不符次数	10%	记账准确，杜绝错误，不符1次扣3分	0差错

表12-33 出纳岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
----	----	------	-------

现金业务差错次数	10%	根据银行结算和企业报销制度，审核原始凭据的合法性和准确性，及时完成现金收付、开具或索取发票。错误1次扣5分	0差错
现金日记账差错次数	10%	及时登记现金日记账，每日账款盘存确保准确。错误1次扣5分	0差错
银行日记账差错次数	10%	及时登记银行日记账，填写日报表，确保银行账目准确。错误1次扣5分	0差错
现金账实相符	10%	根据经营需要提取送存和保管现金，做到账账相符、账实相符。错误1次扣5分	0差错
银行结算及时性	10%	及时办理银行存款、汇款、划款等结算业务	小于____ 天
银行结算准确性	10%	准确办理银行存款、汇款、划款等结算业务。错误1次扣5分	0差错
工资发放及时性	10%	工资按时发放，延迟1次扣10 分	0延迟
员工报销满意度	10%	有关开支的款项报销，及时准确，员工满意度高	达到____%
凭证管理完整率	10%	处理原始资料，做好凭证档案管理，保证凭证的完整性。错误1项扣2分	达到100%
发票开具及时率	5%	根据现金回收情况及时开具相关票据	达到____%
发票开具准确性	5%	保证票据开具的准确性，错误1次扣5分	0错误

表12-34 投资管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
投资计划完成率	30%	根据公司投资策略完成投资计划	达到____%
投资调查报告及时提交率	20%	及时提交对投资标的的调查报告	达到____%
投资项目报告及时提交率	20%	及时提交项目报告	达到____%
投资收益率	20%	加强投资分析，提高投资收益	达到____%
投资评估准确性	10%	避免资本投资中的重大失误。项目启动后，发现严重评估缺陷次数，发现1次扣5分	0缺陷

表12-35 融资管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
筹资计划达成率	20%	按计划完成公司的筹资任务	达到____%
融资总额	20%	完成的融资规模	达到____ 万元
筹资渠道拓展	10%	按计划完成投资渠道拓展	达到____ 种
筹资费用率	20%	降低筹资费用	小于____%
融资周期	20%	完成融资所需要的平均时间	小于____ 天
融资报告一次性通过率	5%	提高融资报告质量	达到____%
融资报告提交及时率	5%	按计划及时提交融资分析报告，延迟1次扣5分	0延迟

表12-36 资金管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
----	----	------	-------

资金计划编制及时率	20%	按期编制资金计划，及时提交批准	达到____%
资金支付手续及时性	20%	正常情况下及时进行资金支付，发生1次扣3分	0延迟
资金业务核算差错次数	15%	准确进行资金核算，发生1次扣3分	0错误
资金收支准确度	15%	确保资金收支的准确性，发生1次错误扣3分	0错误
账实不符的次数	15%	确保资金账实相符，发生1次错误扣5分	0错误
资金使用分析报告提交及时率	15%	按计划及时提交资金使用分析报告，延迟1次扣5分	0延迟

表12-37 税务管理岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
税费核算差错金额	20%	日常税费核算准确，减少错误	小于____元
税费缴纳及时率	20%	日常税费及时缴纳，避免欠税漏税	达到____%
税费缴纳差错金额	15%	日常税费缴纳准确，减少错误	小于____元
税负降低的金额	15%	通过税收筹划降低纳税额	达到____元
税务报表提交及时率	15%	按照要求及时提交税务报表	达到____%
税务报表差错率	15%	税务报表编制准确，避免差错	低于____%

表12-38 审计岗位人员量化考核表(示例)

指标	权重	考核描述	绩效目标值
审计计划执行率	20%	按计划进行定期不定期的审计	达到____%
审计报告及时提交率	20%	按要求及时编制审计报告	达到____%
审计报告一次性通过率	15%	提高审计报告质量，减少差错	达到____%
审计问题跟踪检查率	10%	持续跟踪审计问题，闭环解决	达到____%
审计结果准确性	10%	减少审计更正	更正小于____次
审计报告归档率	10%	审计报告在规定时间内进行归档	达到____%

第 13 章 操作辅助类岗位绩效考核量化设计

××公司操作辅助类员工绩效考核管理办法(示例)

1. 考核目的

- (1) 加强上下级员工之间的有效沟通，达成管理的创新与改善。
- (2) 客观评价员工工作绩效，帮助员工了解工作要求，找出差距，促进工作绩效持续提高。激发员工的积极性、主动性和创造性，提高员工基本素质和工作效率。
- (3) 通过规范化的考核，客观公正评价员工工作绩效，为薪资发放、评优、异动晋升、员工职业规划等提供依据，提高员工对企业管理制度的满意度。

2. 适用范围 本管理办法适用于各车间全体操作员工及行政辅助类岗位员工。

3. 考核原则

- (1) 客观原则：所有评估者要做到以事实为依据，尽可能用量化指标来衡量被考核者的工作成果及进

步状况，对被考核者的评价应有客观依据。

(2) 公正原则：评估者以提高下属的工作绩效和工作能力为最终目标，应做到客观、公正，不应该以个人好恶、凭主观感觉进行考核。

(3) 沟通原则：在考核过程中，评估者和被考核者要开诚布公地进行沟通与交流，评估结果应及时地反馈给被考核者。

4. 工作职责

(1) 生产管理部/行政部：负责组织制订绩效考核方案，组织推进、监督操作辅助类人员的绩效考核工作。

(2) 人力资源部：协助制订、优化绩效考核方案，开展相关培训及宣贯工作，监督考核过程的规范性和合法性，对考核结果进行审核和备案。

(3) 车间/行政部：负责本车间和行政辅助人员的绩效考核工作，并持续提高本车间和操作人员的工作绩效。

(4) 车间班组/行政主管：负责对部属进行认真评估，提升绩效及团队士气。

5. 绩效考核权限

(1) 绩效考核小组由三人组成，主体考核者(员工的直接上级)负责为员工评分，考核小组其他两位成员参与并监督考核过程。

(2) 生产总监和总经理虽然不是各岗位员工的最终评估人，但是保留对评估结果的建议权，并参加绩效考核相关会议，提出相关培训、岗位晋升以及处罚的要求。

(3) 绩效考核人应该熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核制度，做到及时与被考核人进行沟通并向其进行信息反馈，公正地完成考核工作。

6. 考核内容

1) 绩效考核具体内容说明

(1) 工作业绩。工作业绩的考核主要从工作任务完成的数量、质量、效率、成本节约或者耗费进行设计。

硬指标：指有明确的数字达成来源的指标，通过设定计算公式及评分标准确定硬指标的考核方法。

软指标：指没有明确的数字达成来源或目前不具备量化条件、量化成本较高的指标。软指标应明确工作要求，制定具体的、易于量化的评分标准。

(2) 工作态度。工作态度统一考核4个指标，分别为：纪律性、责任与敬业精神、积极性、团队合作意识。

各部门依据部门管理需要，对此6个指标明确考核要求，考核前应明确告知员工。考核时，直接上级依据下属的日常行为表现、关键事件进行考核评分。工作态度每月进行考核，年度考核时取用本年度内月度工作态度考核得分的平均值，不再另行考核。

(3) 工作技能。工作技能统一考核4个方面指标，分别为：岗位知识、操作技能、问题解决能力、团队合作能力。

(4) 奖惩包括以下两方面。

①月度考核时，员工当期的奖惩归入相关的考核指标进行考核。

②员工本年度与工作相关的奖惩情况作为年度考核的奖惩加减分，通报表扬5分/次，嘉奖10分/次；书面警告5分/次，记过及以上10分/次。

2) 考核内容权重分配(见表1)

表1 考核内容权重分配表

考核周期	考核内容	分值	考核指标
------	------	----	------

月度	工作业绩	60 分	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作量(15 分) ● 工作效率(15 分) ● 质量与成本(10 分) ● 安全与规范(10 分) *贡献(10 分)
	工作态度	20 分	<ul style="list-style-type: none"> ● 纪律性(4 分) ● 责任与敬业(4 分) ● 主动性(4 分) ● 合作性(4 分) 5S(4 分)
	工作技能	20 分	<ul style="list-style-type: none"> ● 岗位知识(5 分) ● 作业技能(5 分) ● 问题解决能力(5 分) ● 团队合作能力(5 分)
年度	取月度考核得分平均值		

3) 考核标准制定

(1) 各指标制定标准：轻微违规1分/次，一般性违规2分/次，较严重违规或口头警告3分/次，严重违规或书面警告4~6分/次，情节特别严重的本项得0分。

(2) 贡献”为得分制，制定标准：无贡献为0分；有价值的改善建议得1分/次；价值相当于1000 元以上的贡献得2分/次；价值相当于5000 元以上的贡献得3~5分/次；价值相当于1万元以上的贡献得6分以上，得分不超过本项总分值。

(3) 员工当月获记过处分者，当月考核得分不得高于80 分；获记大过处分者，当月考核得分不得高于60 分。

7. 考核流程

1) 月度考核流程

(1) 每月1日前，员工对上月工作进行自评，提交上月考核表，有需要时向直接上级提交工作成果、报表或报告；同时，如当月考核指标需要调整，一并提交当月考核表，列明调整建议。

(2) 每月3日前，直接上级对下属员工上月绩效进行评价及考核评分，填写所有下属的上月考核表及《绩效考核结果汇总表》，并逐级上报；同时，与下属确定当月考核表内容。

(3) 每月5日前，部门指定专人汇总本部门考核结果，汇总成部门的《绩效考核结果汇总表》，经部门负责人签批后，将《绩效考核结果汇总表》电子版及手签版原件提交人力资源部。

(4) 每月10 日前，直接上级向员工反馈上月考核结果，如员工考核等级为一般或较差，则需要进行绩效面谈，帮助下属制订绩效改进计划；同时，双方签名确认上月考核结果，原件由上级或由部门安排专人保管。

2) 年度考核流程

(1) 每年1月8日前，直接上级对下属员工进行评价及考核评分，审核员工工作业绩、工作态度、工作技能月度考核得分，计算平均分，将当年奖惩情况列入，得出年度考核结果，填写所有下属的上一年年度考核表及年度《绩效考核结果汇总表》，并逐级上报。

(2) 每年1月15 日前，直接上级应向下属反馈年度考核结果，与下属进行绩效面谈，帮助下属制订工作改进计划及能力提升计划，同时，双方在考核表上签名确认。

(3) 每年1月20 日前，各部门指定专人收齐上一年《员工绩效考核表(年度)》原件，交人力资源部。人力资源部及行政部审核无误后，存入员工档案。

8. 考核结果等级分布(见表2)

表2 考核结果等级分布表

考核分数段	考核等级	描述
得分≥90 分	优	主动完成具有挑战性的工作目标，绩效完全达到或超出目标和要求，各方面表现特别出色，在团队内部起到较好的表率与标杆作用；工作态度、工作能力表现优秀
80 ≤得分<90	良	绩效达到或部分超出目标和要求，工作表现出色；工作态度、工作能力表现比较优秀
70 ≤得分<80	中	绩效大部分达到目标和要求，无明显的失误或差错；工作态度、工作能力表现比较优秀或一般
60 ≤得分<70	一般	绩效少部分未达到目标和要求，工作存在着明显的不足或失误；工作态度、工作能力表现一般
得分<60	较差	工作绩效整体未达到或某项重要指标远未达到目标和要求，不足与失误较多；工作态度、工作能力表现一般或较差

9. 员工参加考核说明

(1) 所有在岗且出勤的各级员工均应参加考核，包括新入职员工。

(2) 考核周期内未出勤的不参加当期考核。

(3) 考核周期内发生职位调整的由原职位直接上级提前考核，评出考核得分交员工新职位直接上级，在正常考核时，新职位直接上级参考原职位直接上级评估意见，对员工进行考核。考核周期结束后发生职位调整的，由原职位直接上级负责考核。职位调整日期以相关表单注明的生效日期为准。

(4) 考核周期内离职的员工应提前至离职前完成考核，并出具考核结果。

10. 绩效考核结果应用

绩效考核结果与绩效奖金、工资调整、年度分红、异动晋升密切挂钩。

11. 绩效考核申诉

(1) 员工对绩效考核结果有异议，首先向直接上级提出，若不能达成共识，可向直接上级的上级或部门负责人提出，员工对部门内部的处理意见仍有异议的，可向考核审查小组提出申诉。申诉应在接到考核结果的三个工作日内填写《绩效考核申诉表》，并连同相关资料一起交至考核审查小组，过期申诉不予受理。

(2) 考核审查小组由以下人员组成：厂长、人力资源部经理、评估者所在部门负责人、评估者上司等。

(3) 在员工申诉期间，暂以上级意见为准统计考核结果，待申诉完成后，依据申诉结果调整考核结果。如需调整考核结果，部门重新填写《绩效考核结果汇总表》，经审批后，提交人力资源部。

本考核办法的解释权归属人力资源部，未尽事宜或有冲突之处以公司相关制度为准。

××公司人力资源部

××××年×月×日

表13-1 生产操作工量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级	得分
------	----	----	------	----

			优	良	中	差	
生产任务完成情况	30%	生产计划完成率	10	8	6	2	
		生产定额完成率	10	8	6	2	
		服从生产调度情况	10	8	6	2	
岗位作业指导要求	10%	岗位作业指导要求执行情况	10	8	6	2	
质量指标	20%	产品交验合格率	8	6	4	2	
		投入产出率	6	5	3	0	
		工艺标准执行情况（点检、首检等相关质量记录）	6	5	3	0	
设备维护使用	20%	使用设备工具的合理性	5	3	2	1	
		设备模具维护保养	5	3	2	1	
		设备利用率	5	3	2	1	
		设备模具故障率	5	3	2	1	
5S 执行情况	20%	工作现场、卫生包干区的清洁程度	4	3	1	0	
		劳保用品穿戴情况	4	3	2	1	
		文明操作及现场维持程度	4	3	1	0	
		安全生产	4	3	1	0	
		出勤	4	3	2	1	
持续改进	加分项目	节能降耗（节约资金超过一定额度）	6	5	4	2	
		提高效率（提高工作效率超过一定额度）	6	5	4	2	
		合理化建议所带来的收益超过一定额度	4	3	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《生产操作工评分标准说明表》，如表13-2 所示。

表13-2 生产操作工评分标准说明表(示例)

指标	评分标准			
	优	良	中	差
生产计划完成率(X)	X=100%	95%≤X<100%	90%≤X<95%	<90%

生产定额完成率(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 100\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$< 90\%$
服从生产调度情况	完全服从	基本服从	一次不服从	两次不服从
岗位作业指导要求执行情况	全部按照作业指导书操作	基本按照作业指导书进行操作	部分依照作业指导书进行操作	极少依照作业指导书进行操作
产品交验合格率(X)	$X > 97\%$	$96\% \leq X < 97\%$	$95\% \leq X < 96\%$	$94\% \leq X < 95\%$
投入产出率(X)	$X > 99.5\%$	$99.4\% \leq X < 99.5\%$	$99.2\% \leq X < 99.4\%$	$99\% \leq X < 99.2\%$
工艺标准执行情况(点检、首检等相关质量记录)	严格按照工艺标准操作	未违反工艺质量纪律	违反一次工艺质量纪律	违反两次工艺质量纪律
使用设备工具的合理性	正确使用，维护得当，工具领用定额节约10% 以上	不按规定要求使用工具但未造成经济损失	不能正确使用工具并造成1000 元以下经济损失	不能正确使用工具并造成1000 元以上经济损失
设备模具维护保养	严格按照操作规程要求	只能维持设备的正常运转	设备运转不正常，一次未按照要求点检	设备运转不正常，两次未按要求点检
设备利用率(X)	$X > 95\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$85\% \leq X < 90\%$	$X < 85\%$
设备模具故障率	无	人为造成一般设备故障	人为造成严重设备故障	人为多次造成严重设备故障
工作现场、卫生包干区的清洁程度	环境整洁	一处不整洁	两处不整洁	三处以上不整洁
劳保用品穿戴情况	穿戴整齐	穿戴不齐全一次	穿戴不齐全两次	穿戴不齐全三次以上
文明操作及现场维持程度	按规程操作，现场定置管理好	能按规程操作	操作混乱，定置管理意识差	极差
安全生产	安全意识强，无违章行为	未违反安全生产纪律	违反安全生产纪律1次	违反安全生产纪律2次
出勤	全勤	无迟到、早退，但有病事假不超过2天	1次以上迟到、早退或病事假3天，未刷卡1次	2次以上迟到、早退或病事假5天，未刷卡2次
节能降耗(节约资金超过一定额度)(X)	$X \geq 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元
提高效率(提高工作效率超过一定额度)(X)	$X \geq 10\%$	$5\% \leq X < 10\%$	$3\% \leq X < 5\%$	$X < 3\%$
合理化建议所带来的收益超过一定额度(X)	$X > 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元

表13-3 库管员量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
库存管理	40%	入库准确率	10	8	6	3	
		出库准确率	10	8	6	3	
		出入库单据填写准确率	10	8	6	3	
		出入库台账及时登记率	10	8	6	2	

岗位作业指导要求	10%	岗位作业指导要求执行情况	10	8	6	2	
库存质量	20%	收发业务检查	5	4	3	2	
		先进先出管理	5	4	3	2	
		废料清退及时性	10	8	5	2	
设备维护使用	10%	仓储设备利用率	10	8	5	2	
5S 执行情况	20%	工作现场、卫生包干区的清洁程度	5	3	1	0	
		文明操作及现场维持程度	5	3	1	0	
		安全生产	5	3	1	0	
		出勤	5	3	2	1	
持续改进	加分项目	节能降耗(节约资金超过一定额度)	6	5	4	2	
		提高效率(提高工作效率超过一定额度)	6	5	4	2	
		合理化建议所带来的收益超过一定额度	4	3	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《库管员评分标准说明表》，如表13-4 所示。

表13-4 库管员评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差
入库准确率(X)	X=100%	95%≤X<100%	90%≤X<95%	X<90%
出库准确率(X)	X=100%	95%≤X<100%	90%≤X<95%	X<90%
出入库单据填写准确率	每月抽查0差错	每月抽查1次差错	每月抽查2次差错	每月抽查3次以上差错
出入库台账及时登记率(X)	X=100%	97%≤X<100%	95%≤X<97%	X<95%
岗位作业指导要求执行情况	全部按照作业指导书操作	基本按照作业指导书进行操作	部分依照作业指导书进行操作	极少依照作业指导书进行操作
收发业务检查	每月抽查无不合格	每月抽查1次不合格	每月抽查2次不合格	每月抽查3次以上不合格
先进先出管理	每月根据先进先出要求和物料保管期限要求检查无不合格项	每月根据先进先出要求和物料保管期限要求检查1 次不合格项	每月根据先进先出要求和物料保管期限要求检查2 次不合格项	每月根据先进先出要求和物料保管期限要求检查3 次以上不合格项
仓储设备利用率(X)	X>95%	90%≤X<95%	85%≤X<90%	X<85%
工作现场、卫生包干区的清洁程度	环境整洁	1处不整洁	2处不整洁	3处以上不整洁
文明操作及现场维持程度	按规程操作，现场定置管理好	能按规程操作	操作混乱，定置管理意识差	极差
安全生产	安全意识强，无违章行为	未违反安全生产纪律	违反安全生产纪律1次	违反安全生产纪律2次

出勤	全勤	无迟到、早退，但有病事假不超过2天	1次以上迟到、早退或病事假3天，未刷卡1次	2次以上迟到、早退或病事假5天，未刷卡2次
节能降耗(节约资金超过一定额度)(X)	$X \geq 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元
提高效率(提高工作效率超过一定额度)(X)	$X \geq 10\%$	$5\% \leq X < 10\%$	$3\% \leq X < 5\%$	$X < 3\%$
合理化建议所带来的收益超过一定额度(X)	$X > 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元

表13-5 配送员量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
配送前	20%	分拣准确率	5	4	3	1	
		紧急订单响应率	5	4	3	1	
		按时发货率	10	8	6	3	
配送中	50%	配送延误率	10	8	6	3	
		货物破损率	10	8	6	0	
		货物差错率	10	8	6	3	
		货物丢失率	10	7	4	0	
		签收单返回率	10	8	4	2	
配送后	20%	通知及时率	5	3	1	0	
		客户投诉	5	3	1	0	
		客户满意度	10	8	5	0	
岗位作业指导要求	10%	岗位作业指导要求执行情况	10	8	6	2	
持续改进	加分项目	节能降耗(节约资金超过一定额度)	6	5	4	2	
		提高效率(提高工作效率超过一定额度)	6	5	4	2	
		合理化建议所带来的收益超过一定额度	4	3	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《配送员评分标准说明表》，如表13-6 所示。

表13-6 配送员评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差
分拣准确率(X)	$X=100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$97\% \leq X < 98\%$	$X < 97\%$
紧急订单响应率(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 100\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
按时发货率(X)	$X=100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$95\% \leq X < 98\%$	$X < 95\%$
配送延误率	所有产品、配件配送无延	配送有1次延误	配送有2次延误	配送有3次以上延误

	误			
货物破损率(X)	货物无破损	$X < 1\%$	$1\% \leq X < 2\%$	$X > 2\%$
货物差错率	货物无差错	出现1次差错	出现2次差错	出现3次以上差错
货物丢失率	货物无丢失	出现1次丢失	出现2次丢失	出现3次以上丢失
签收单返回率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$97\% \leq X < 98\%$	$X < 97\%$
通知及时率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$97\% \leq X < 98\%$	$X < 97\%$
客户投诉	无客户投诉	出现1次客户投诉	出现2次客户投诉	出现2次以上严重投诉
客户满意度(X)	$X \geq 99\%$	$95\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
岗位作业指导要求执行情况	全部按照作业指导书操作	基本按照作业指导书进行操作	部分依照作业指导书进行操作	极少依照作业指导书进行操作
节能降耗(节约资金超过一定额度)(X)	$X \geq 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元
提高效率(提高工作效率超过一定额度)(X)	$X \geq 10\%$	$5\% \leq X < 10\%$	$3\% \leq X < 5\%$	$X < 3\%$
合理化建议所带来的收益超过一定额度(X)	$X > 1000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$200 \leq X < 500$ 元	$X < 200$ 元

表13-7 导购员量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
商品管理	20%	补货及时率	5	4	3	1	
		商品陈列合格率	5	4	3	1	
		商品不良品率	10	8	6	3	
商品导购	50%	销售任务完成率	30	20	10	5	
		销售数据正确率	10	8	6	0	
		销售记录提交及时率	10	8	6	0	
客户管理	30%	客户投诉	10	8	6	0	
		客户信息收集率	10	8	6	3	
		客户服务响应率	10	8	6	3	
持续改进	加分项目	合理化建议所带来的收益超过一定额度	5	4	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《导购员评分标准说明表》，如表13-8 所示。

表13-8 导购员评分标准说明表

指标	评分标准
----	------

	优	良	中	差
补货及时率	从未缺货	缺货1次	缺货2次	缺货3次以上
商品陈列合格率(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 100\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
商品不良品率	按照商品陈列规范, 无不良品上架	抽查到1个不良品上架	抽查到2个不良品上架	抽查到3 个以上不良品上架
销售任务完成率(X)	$X > 100\%$	$98\% \leq X \leq 100\%$	$90\% \leq X < 98\%$	$X < 90\%$
销售数据正确率	抽查全部准确	抽查到小于等于2 次的数据错误	抽查到小于等于3 次的数据错误	抽查到3 次以上的数据错误
销售记录提交及时率(X)	$X=100\%$	$90\% \leq X < 100\%$	$85\% \leq X < 90\%$	$X < 85\%$
客户投诉	无客户投诉	出现1次客户投诉	出现2次客户投诉	出现2 次以上严重投诉
客户信息收集率	收集到100 条以上客户信息	收集到90 条以上客户信息	收集到70 条以上客户信息	收集到70 条以下客户信息
客户服务响应率	无怠慢响应情况	抽查到1次响应怠慢情况	抽查到2次响应怠慢情况	抽查到3 次以上响应怠慢情况
合理化建议所带来的收益超过一定额度(X)	$X > 2000$ 元	$1000 \leq X < 2000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$X < 500$ 元

表13-9 呼叫中心座席员量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
接听热线	50%	呼叫平均响应时长	10	8	6	3	
		电话接听率	10	8	6	3	
		转接率	10	8	6	3	
		平均处理时间	10	8	6	3	
		非工作态时长	10	8	6	3	
客户回访	10%	客户回访任务完成率	10	8	6	3	
客户管理	40%	客户满意度评分	20	15	10	5	
		呼叫记录完整率	10	8	6	4	
		客户投诉	10	8	4	0	
持续改进	加分项目	合理化建议所带来的收益超过一定额度	5	4	2	1	
		工作量超过一定的数量	5	4	2	0	

优、良、中、差的评分标准可以参考《座席员评分标准说明表》，如表13-10 所示。

表13-10 呼叫中心座席员评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差

呼叫平均响应时长(X)	$X \leq 2$ 秒	$2 \text{秒} \leq X < 3 \text{秒}$	$3 \text{秒} \leq X < 4 \text{秒}$	$X \geq 4$ 秒
电话接听率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$95\% \leq X < 98\%$	$X < 95\%$
转接率(X)	$X < 2\%$	$2\% \leq X < 4\%$	$4\% \leq X < 7\%$	$X > 7\%$
平均处理时间(X)	$X < 90$ 秒	$90 \text{ 秒} \leq X < 120 \text{ 秒}$	$120 \text{ 秒} \leq X < 130 \text{ 秒}$	$X > 130$ 秒
非工作状态平均时长/每小时	$X < 200$ 秒	$200 \text{ 秒} \leq X < 240 \text{ 秒}$	$240 \text{ 秒} \leq X < 260 \text{ 秒}$	$X > 260$ 秒
客户回访任务完成率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$95\% \leq X < 98\%$	$X < 95\%$
客户满意度评分(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$95\% \leq X < 98\%$	$X < 95\%$
呼叫记录完整率(X)	$X = 100\%$	丢失2条以内	丢失5条以内	丢失超过5条
客户投诉	无客户投诉	出现2次以下客户投诉	出现4次以下客户投诉	出现4 次以上严重投诉
合理化建议所带来的收益超过一定额度(X)	$X > 2000$ 元	$1000 \leq X < 2000$ 元	$500 \leq X < 1000$ 元	$X < 500$ 元
工作量超过一定的数量(X)	$X > 2000$ 次	$1500 \leq X < 2000$ 次	$1200 \leq X < 1500$ 次	$X < 1200$ 次

表13-11 前台接待量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
客人接待	40%	接待记录完整率	10	8	6	3	
		接待记录准确率	10	8	6	3	
		着装礼仪规范度	20	15	10	5	
接听电话	20%	电话接听及时率	10	8	6	3	
		重要电话记录准确度	10	8	6	3	
员工服务	20%	函件收发及时率	10	8	6	3	
		服务响应时间	10	8	6	3	
投诉	10%	服务投诉次数	10	8	6	0	
5S 执行情况	10%	工作现场整洁程度	10	8	6	0	
持续改进		被采纳的合理化建议数	5	4	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《前台接待评分标准说明表》，如表13-12 所示。

表13-12 前台接待评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差
接待记录完整率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$96\% \leq X < 98\%$	$X < 96\%$
接待记录准确率(X)	$X = 100\%$	$98\% \leq X < 100\%$	$96\% \leq X < 98\%$	$X < 96\%$

着装礼仪规范度	着装礼仪全部符合公司规范	抽查1次不合格	抽查2次不合格	抽查3次以上不合格
电话接听及时率(X)	X=100%	$98\% \leq X < 100\%$	$95\% \leq X < 98\%$	$X < 95\%$
重要电话记录准确度	重要电话全部记录完整准确	抽查1次不合格	抽查2次不合格	抽查3次以上不合格
函件收发及时率	100% 及时准确	1次延迟或错误	2次延迟或错误	3次以上延迟或错误
服务响应时间	按照公司SLA 要求均能及时响应	1次延迟	2次延迟	3次以上延迟
服务投诉次数	无投诉	出现2次以下内外部投诉	出现4 次以下内外部投诉	出现4次以上内外部严重投诉
工作现场整洁程度	环境整洁	1处不整洁	2处不整洁	3处以上不整洁
被采纳的合理化建议数	3 条以上合理化建议被采纳	2条合理化建议被采纳	1 条合理化建议被采纳	无被采纳的合理化建议

表13-13 行政文员量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
会务工作	30%	会务规范度	20	15	10	5	
		会议纪要及时、准确性	10	7	4	1	
文档管理	20%	文本制作任务完成率	10	7	4	2	
		文件收发及时、准确率	5	4	3	1	
		文档管理规范度	5	4	3	1	
人员接待	10%	人员接待规范性	10	8	5	0	
员工服务	10%	员工服务满意度	10	8	5	0	
人事工作	10%	考勤管理准确度	5	4	3	1	
		人员盘点准确率	5	4	3	1	
办公设备管理	10%	办公设备利用率	5	3	2	1	
		办公用品管理供应及时率	5	3	2	1	
5S 执行情况	10%	工作现场、卫生包干区的清洁程度	5	3	1	0	
		出勤	5	3	2	1	

优、良、中、差的评分标准可以参考《行政文员评分标准说明表》，如表13-14 所示。

表13-14 行政文员评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差

会务规范度	按照会议准备规范要求 进行，会前通知到位、场 地妥当、设备完备，会前 支持有力，100% 完成	有1次严重错误	有2次严重错误	有3次以上严重错误
会议纪要及时、准确性	100% 及时准确	1次延迟或错误	2次延迟或错误	3次以上延迟或错误
文本制作任务完成率(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
文件收发及时、准确率	100% 及时准确	1次延迟或错误	2次延迟或错误	3次以上延迟或错误
文档管理规范度	每月抽查无不合格	每月抽查1 次不 合格	每月抽查2次不合 格	每月抽查3次以上不合 格
人员接待规范性	每月抽查无不合格	每月抽查1 次不 合格	每月抽查2次不合 格	每月抽查3次以上不合 格
员工服务满意度(差旅支 持)(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
考勤管理准确度	无错误	1次错误	2次错误	3次以上错误
人员盘点准确率	100% 准确	$97\% \leq X < 99\%$	$95\% \leq X < 97\%$	$X < 95\%$
办公设备利用率(X)	$X > 95\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$85\% \leq X < 90\%$	$X < 85\%$
办公用品管理供应及时率	无延误	1次延迟供应	2次延迟供应	3次以上延迟供应
工作现场、卫生包干区的清洁 程度	环境整洁	1处不整洁	2处不整洁	3处以上不整洁
出勤	全勤	无迟到、早退，但 有病事假不超过2 天	1次以上迟到、早 退或病事假3 天， 未刷卡1次	2次以上迟到、早退或病 事假5天，未刷卡2次

表13-15 行政司机量化考核表(示例)

考核项目	权重	指标	评价等级				得分
			优	良	中	差	
行车安全	30%	人身安全事故	10	7	4	0	
		财产安全事故	10	7	4	0	
		交通违章违规	10	7	4	0	
车辆维护	20%	安全油量保证	10	7	4	2	
		车辆清洁	10	7	4	2	
出车管理	35%	出车手续齐全	10	7	4	1	
		行车记录完整	5	4	3	2	
		出车及时率	10	7	4	2	
		油耗节约率	10	7	4	2	
投诉	15%	服务投诉次数	10	8	5	0	
		信息泄密	5	4	3	0	
安全	加分	安全行使里程达到某一标准	5	4	3	2	

优、良、中、差的评分标准可以参考《行政司机评分标准说明表》，如表13-16所示。

表13-16 行政司机评分标准说明表

指标	评分标准			
	优	良	中	差
人身安全事故	无人身安全事故	无主观原因人身安全事故	1次人身安全事故预警	1次人身安全事故
财产安全事故	无任何轻微刮碰类事故	1 次轻微财产损失事故	2 次轻微财产损失事故或1次严重事故	3次以上轻微财产损失事故或2次以上严重事故
交通违章违规	无交通违章	2分以下交通违章	3分以下交通违章	6分以下交通违章
安全油量保证	100%抽查合格，确保随时出车	1 次抽查不合格，影响出车	2次抽查不合格，影响出车	3 次以上抽查不合格，影响出车
车辆清洁	100%抽查合格，车辆整洁	1次抽查不合格	2次抽查不合格	3次以上抽查不合格
出车手续齐全	出车前填好派车单，100%合格	出车前1 次抽查未填派车单	出车前2次抽查未填派车单	出车前3次以上抽查未填派车单
行车记录完整	出车回来填好公里数，100%合格	出车回来1 次抽查未填写公里数	出车回来2次抽查未填写公里数	出车回来3次以上抽查未填写公里数
出车及时率	无延误	1次5分钟内轻微延误	2 次轻微延误或1 次5分钟以上延误	3次轻微延误或1次10 分钟以上严重延误
油耗节约率(X)	$X=100\%$	$95\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 95\%$	$X < 90\%$
服务投诉次数	无投诉	出现1 次内外部投诉	出现2次以上内外部投诉	出现3次以上内外部严重投诉
信息泄密	无泄密	谈论相关话题	泄露领导或客户的话	对外泄露领导或客户的话
安全行使里程达到某一标准(X)	$X > 30\,000$ 公里	$25\,000 \leq X < 30\,000$ 公里	$20\,000 \leq X < 25\,000$ 公里	$X < 20\,000$ 公里

第 14 章 特殊类型人员绩效考核

企业高级顾问聘用协议

聘请方(以下简称甲方):

住所地:

电话:

邮编：

被聘请方(以下简称乙方)：

住所地：

电话：

邮编：

甲方因企业发展实际需要，根据《中华人民共和国合同法》的有关规定，聘请乙方为高级专家顾问，经双方友好协商签订以下协议，以期共同遵照履行。

一、乙方为甲方提供全面、周到和谨慎的顾问服务

二、高级顾问职责

- (1) 为甲方的经营和管理活动提供顾问服务；
- (2) 为甲方重大项目进行内部评审；
- (3) 为甲方外部合作攻关提供支持。

三、高级顾问的工作范围

- (1) 应甲方要求，就甲方经营和管理方面的重大决策提供意见；
- (2) 接受甲方委托，参与合同谈判；
- (3) 参与甲方的重大经济活动、可行性研究等；
- (4) 利用乙方社会威望和资源为企业的发展提供有利支持；

(5) 通过乙方自身拥有专业知识和学术才能对公司相关领域的发展提供有利支持；四、工作方式高级顾问工作方式：非固定办公方式，顾问具体工作时间和工作地点由双方事前约定。

五、双方的权利和义务

(1) 甲方有权要求乙方履行其职责范围内的事务，并提出合理化的建议和意见；甲方应积极协助乙方开展工作，为乙方提供有价值的管理顾问服务。

(2) 乙方有权了解甲方经营管理有关的情况(甲方不允许的企业管理机密除外)，乙方保证在向甲方提供顾问服务时不会侵犯任何第三方的知识产权，乙方有义务保守在顾问工作中了解到的甲方的机密和有关情况。

(3) 乙方办理甲方具体事务所产生直接相关费用由甲方给予报销。

(4) 如果乙方本人利用其自身拥有资源为甲方带来利益，甲方将视情况对乙方进行不同程度的奖励(事先约定奖励标准)。

六、顾问服务费用的核定及支付：

甲方每年度向乙方支付

顾问费每年 万元

付款时间为

付款方式为

七、补充事宜

双方就本协议未尽事宜另行协商所产生之合约，为本协议不可分割之组成部分。因履行本协议而发生争议，双方友好协商解决。

八、本协议有效期一年，自20××年月日起至20××年月日止。

如双方任何一方无异议，合同期满后自动续签一年。

九、争议解决因本合同而产生争议时，双方应参照有关法律原则或行业规范、习惯友好协商解决。如

协商不成，提交北京仲裁委员会申请仲裁解决，仲裁裁决是终局的，对双方均具有法律约束力。

十、合同生效

本合同正本一式两份甲乙双方各执一份，由甲乙双方共同签字后正式生效。

甲方(签字):

乙方(签字):

协议签订日期: 年 月 日

试用期员工考核办法(示例)

1. 考核范围

新员工的职业道德、文化素质、职业潜力应由人力资源部考核，新员工的业务技能、业务素质由入职部门考核。部门经理以上人员的业务技能、业务素质由总经理考核。

2. 考核原则

(1) 全面评价原则。

考核要以日常管理中的观察、记录为基础，定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。相对于正式员工的绩效改进考核而言，对于试用期员工的考评是综合考评，需要对其任职状况、劳动态度和工作时效做全面的评价。

(2) 效率优先原则。

对于考核结果证明不符合录用条件或能力明显不适应工作需求、工作缺乏责任心和主动性的员工，要及时按规定终止试用期，解除劳动关系。管理者未按公司规定而随意辞退员工或者符合公司辞退条件而未及时提出辞退建议，致使造成不良后果或不良影响的，相关人员要承担相应的责任。

(3) 发展为主、业绩为辅原则。

考核重能力、重潜力，以业绩为辅助考核条件，考核标准尽可能量化。

3. 考核实施

试用期员工的考核分月度考核(根据实际情况而定)、试用期结束的评议与个人试用期总结报告三种形式。月度考核每月进行一次，试用期结束评议与个人试用期总结报告原则上在试用期结束时通过笔试、答辩等方法进行。

考核期限根据岗位性质、合同期限一般为一至六个月，特殊情况下亦可缩短，但至少应有一个月考核期(如果试用期为一个月的，考核采取试用期结束评议与个人试用期总结报告的形式操作)。

试用期员工月度考核要素为工作态度、作业能力、工作绩效三大项。试用期结束考核结合岗位要求，全面考评员工试用期间的任职资格：品德、素质、能力、绩效、经验。个人试用期的总结报告主要内容包括个人在试用期的应知应会、个人的自我规划与职业生涯规划。

4. 考核等级与结果应用

考核等级由人力资源部依据具体情况设置，考核、评议结束后，人力资源部依据相关情况，汇集相关部门数据，安排主管对考核员工进行绩效面谈。

(1) 优秀(90 分以上): 相对于试用期员工而言，各方面都表现突出，尤其是工作绩效方面，远远超出

对试用期员工的要求；

(2) 良好(80~90 分): 各方面超出对试用期员工的目标要求；

(3) 合格(60~80 分): 达到或基本达到对试用期员工的基本要求；

(4) 不合格(60 分以下): 达不到对试用期员工的基本要求；

(5) 考核成绩达到合格及以上者，即时转为正式员工。成绩在60 分以下者，结束试用期，解除关系(辞退)。

××公司劳务人员考核管理办法（示例）

为加强劳务工管理，明确劳务工工资分配方法，做到公平、公正、合理的工资分配，提高劳务工工作积极性，特制定本办法。

1. 绩效考核组织

组长：××，副组长：××××××，成员：××××

职责分工：

组长、副组长负责绩效考核总指导和审核；劳资负责人负责绩效考核制度的编制、台账建立与奖惩执行；部门负责人负责本部室劳务人员的考核。

2. 考核范围：项目部全体劳务工

3. 按月考核，每月末部门负责人根据劳务工平时工作情况对本部室劳务工进行考核评分，考核结果交分管领导审核，次月5日前将考核结果交劳资存档，劳资根据考核结果核算奖金。

4. 考核分管领导划分：工程、测量组、试验室劳务工考核由总工分管，机修工区劳务工考核由生产副经理分管，后勤劳务工考核由书记分管。

5. 考核评价细则根据工作技能(30 分)、工作效率(30 分)、工作纪律(30 分)、工作学习态度(20 分)、安全意识(10 分)、质量意识(10 分)六个方面进行评分，总分130 分。

1) 工作技能考核标准

(1) 能胜任工作岗位，能主动、积极、独立、按时、按质、按量、出色完成工作任务并能提出合理化建议的优秀熟练工在工作技能项给予25~30 分的评分。

(2) 对能胜任工作岗位，熟练掌握工作技能，但不够独立、完成任务不主动、不优秀、不能提出合理化建议的给予15~25 分的评分。

(3) 在试用期内或还未熟练掌握工作技能，需要班组领导指导的给予0~15 分的评分。

2) 工作效率

(1) 能快速完成任务，超出定额的，评分25~30 分。

(2) 能达到定额要求，评分15~25 分。

(3) 达不到要求，工作拖拉的，评分0~15 分。

3) 工作纪律

(1) 任何时候都能严格遵守公司规章制度，严格要求自己，无迟到、早退，不在上班时间玩游戏，不在上班时间做与工作无关的事，能积极纠正别人的不良行为，成为员工的模范，给予25~30 分的评分。

(2) 多数时间都能遵守工作制度、作息時間，能比较严格地要求自己，在不耽误工作的情况下会玩一会游戏和做一些私事的，给予15~25 分的评分。

(3) 不能严格遵守工作制度、作息時間，有时会因迟到或办理私事耽误工作，有不请假离岗的现象或经常请假、对工作有影响的评分0~15 分。

4) 工作学习态度考核标准

(1) 爱岗敬业，积极研究工作改进方法，经常提出有效建议，主动承担本职外的工作，努力提高自己的能力，经常进行自我培训，挑战较高目标。评25~30 分。

(2) 热爱本职工作，主动改进工作方法，能承担本职外的工作，能够自学新方法并运用于工作中。评20~25 分。

(3) 能够研究自身的工作，且有一定效果；能够要求自己提高自己，效果尚可。评15~20 分。

(4) 工作热情一般，推一推，动一动；偶尔能主动学习，效果不明显。评10~15 分。

(5) 工作缺乏热情，不够主动，对问题熟视无睹，没有改进意愿。评0~10 分。

5) 安全意识考核标准

(1) 安全意识很强，遵守项目各项安全规章制度，有高度安全责任感，能提出有效建议，主动纠查违章行为的，评8~10 分。

(2) 安全意识较强，自觉遵守项目各项安全规章制度。评6~8分。

(3) 安全意识较弱，经常违反安全规章制度。评0~6分。

6) 质量意识考核标准

(1) 质量意识很强，主动遵守项目质量相关规章制度，有高度质量责任感，能提出有效建议，纠正违规行为。评8~10 分。

(2) 质量意识较强，自觉遵守项目各项质量规章制度。评6~8分。

(3) 质量意识较弱，经常违反项目质量规章制度。评0~6分。

6. 考核结果使用

考核分数直接与奖金挂钩，考核分数 $\div 100 \times$ 岗位系数作为当月奖金系数。

7. 补充说明

连续三个月考核分数在70 分以下的，给予辞退处理。

××公司人力资源部

××××年 月 日

表14-1 XX公司研发类实习人员考核表

考核项目	考核标准	自评	上级	最终得分
工作质量	能够按照工作要求，保质保量地完成领导交付的工作任务			
工作效率	能够在规定时间内完成领导交办的任务			
遵章守纪	能够严格遵守公司各项规章制度及工作流程			
专业技能	能够运用掌握的专业知识、技术开展工作			
主动性	工作积极，能够主动对工作提出合理创新的建议			
合作性	能够自觉融入团队，与同事合作完成工作任务			
责任感	对待工作认真细致，能够认真完成份内外工作			
学习能力	具备较强的学习意识，掌握新技能的能力强			
问题解决	能够对问题进行分析判断，并找到有效解决方案			
注：考核项目满分10分，考核者根据实习人员的工作表现填写评估分				

第 2 篇 提高篇

第 15 章 战略绩效考核模式



图15-2 公司战略目标分解

表15-1 360 度不同考评维度比较

考评维度	优点	注意点
自评	增强绩效考核参与意识、对照考核标准，员工对自己的工作要有清醒的认识	过高评价自己，有时候很难做到“知人者智，自知者明”
直接上级	对下属工作比较熟悉，有利于绩效考核的沟通	有时候会有考核偏见，导致过高或过低的评分；考核中发生晕轮效应或者光环效应；另外，如果上级考核和被考核者薪酬调整挂钩，会导致上级考核有心理压力
同级	旁观者清，对被考核人员有独立判断	私人关系远近会导致考核偏见，此外，由于相对考评下的利益关系会导致互相贬低对方的情况的发生
外部专家	专业性强，和被考核者没有任何利益关系，相对客观和公正	考核成本高，另外，如果考核时间特别仓促，也会导致考核产生偏差
直接下级	对被考核者更知根知底	如果被考核者工作上不小心得罪下级，容易被下级“穿小鞋”
外部客户	从独立第三方进行侧面评价，相对容易做到客观公正	如果对被考核者了解不多或者对被考核者有偏见，则会导致考核“只见树木，不见森林”，客户的评价标准不同导致被考核者的考核成绩差异比较大

表15-3 各类考核模式适用对比

考核模式	使用场景	关注要点
目标管理(MBO)考核法	适用较广、比较通用，只要目标可衡量即可，适合对组织和各类的目标责任制员工进行考核，尤其适合销售等业绩目标单一、容易量化的岗位的考核	缺乏过程跟踪，目标过程容易失控

关键绩效指标(KPI)考核法	方法使用较成熟，中型以上企业使用较多，如果结合平衡计分卡使用，会使指标选择更加准确。适合业务场景变化不大、部门职责清晰、容易量化、容易收集数据的岗位的考核	量化指标评价需要提供大量数据支持
360 度考核	适合对个人进行考核，从员工上司、直接下属、同事甚至客户等全方位来了解个人的绩效，多维度兼听。大型企业用于员工考核的使用率较高。如使用于组织考核，则需要明确考核指标和标准	工作量大，数据分析量大，可能成为某些员工发泄私愤的途径
平衡计分卡(BSC)考核法	多维度考核、长期利益和短期利益、内部和外部客户相平衡，多数大中型企业适用，从财务、客户、内部经营管理、学习和成长4个维度进行考核。适合部门经理以上人员	将企业战略转化为4 个维度，实施难度大，成本高，部分指标量化的难度大，实施周期也很长
关键成功要素(KSF) 考核法	适用于目标清晰情况下的创新或突破型的场景，通过此方式能最大限度地找到企业成功要素，并牵引问题解决或课题达成。此方法也可以作为基础工具和KPI 、平衡计分卡等其他考核法共同使用	当关键成功要素解决后，又会出现新的关键成功要素，必须时刻关注内外部要素变化，再进行识别
基于素质的绩效考核法	在以人为最基本生产要素的技术密集型企业适用较广，以人才的选择、培养和发展为基础来开展企业的绩效评价工作，也非常有利于团队合作	为避免过度以“人”为中心，可以将目标管理或其他结果导向型的考核模式结合起来使用

第 16 章 战略绩效体系设计

表16-1 SWOT 分析表

我们的优势是什么(Strength)	原因	我们的优势应如何发挥才能增长业绩？
我们的劣势是什么(Weakness)	原因	我们的劣势应如何规避才能增长业绩？
我们的机会是什么(Opportunity)	我们要如何抓住外部机会来提高业绩？	
我们的威胁是什么(Threat)	我们要如何应对外部威胁来提高业绩？	

表16-2 战略主题识别矩阵（示例）

部门战略主题与目标		市场部	销售部	生产部	客户服务部	研发部	产品部	人力资源部	财务部
财务	降低成本费用									
	提升老客户收入比重									
	增加新产品销售收入									
客户	提高产品获得便捷性									
	建立长期客户关系									
	提升公众形象									
	增加政府客户拓展									
内部运营	提高库存周转水平									
	提高生产运营能力									
	提高产品供应准时性									
	提高产品研发能力									
	降低库存损耗									
学习成长	保留核心员工									
	提高员工专业能力									
	建立信息系统									
	客户导向的文化建设									

表16-3 目标—职责矩阵支持表

类别	公司目标1	公司目标2	公司目标3	公司目标4	公司目标5	公司目标6
部门职责1						
部门职责2						
部门职责3						
部门职责4						

注：在对应的目标处打“√”。

表16-4 部门战略重点需求分析表

维度	主要需求重点
财务层面	部门对公司哪些财务目标的实现具有支撑作用？部门是如何支持公司财务层目标的？
客户层面	部门内外部客户有哪些？部门对其他部门、外部客户提供哪些方面的价值？
内部运营层面	针对部门具体职能或重点，主要业务控制点有哪些？是否加强？部门在专业领域与内外部客户的服务关系如何？为实现对内外部客户的有效服务，部门需要进行哪些改进？
学习成长层面	要实现部门的目标，员工应具有哪些能力？要实现部门的目标，员工能力差距如何？针对部门的人员供应有哪些计划？部门的信息化水平是否支持专业管理？有哪些改进项？

表16-7 根据职位说明书确定绩效指标（示例）

ABC 公司岗位关键绩效指标领域			
部门：审计室岗位：财务审计			
序号	工作职责	期望结果	关键绩效指标
1	熟悉国家、集团公司的财经政策、法规、制度，掌握内审理论	遵守国家及公司的相关法规和制度，严格依法审计	违规、违纪次数
2	熟悉公司内部业务流程、管理制度、内控体系，对财务项目进行审计	加强建设项目管理，提高投资效益	在相同审计范围内应发现而未发现的违规次数审计重复发现问题的次数
3	配合部门主任，制定内审规章制度体系，使其更加高效、合理运行	健全内审制度，确保审计工作的高质高效	对分公司内部风险控制的改进建议次数提高内审效率被采纳合理化建议次数
4	配合部门主管，利用信息技术提高内审工作质量和效率	提高审计工作质量和效率	审计整改按时回复率审计整改发现缺陷的次数
5	与被审计对象协作，充分发挥内审的帮助、促进作用，为公司经济效益的逐步提高发挥作用	与相关部门形成良性合作关系，保证审计工作的有序开展	审计项目结束后，审计报告的全面按时提交率向公司及相关部门提出的建议次数
6	按照工作计划，开展内审工作，严格按业务流程和内审程序工作，对于工作结果及时总结、汇报	工作计划制订准确及时，确保工作有序开展	财务审计工作及时完成率财务审计工作未及时完成次数
7	加强相关部门人员的协调和交流	定期进行工作热点、难点探讨，提高工作效率	被部门主任认可的有效难点、热点的次数

第 17 章 绩效指标体系建设与优化

表17-1 各部门指标结构建议

序号	指标类型	业务单元	支持单元	发展单元
1	关键业绩指标	75%	50%	40%
2	重点工作目标	25%	25%	50%
3	内部客户满意度	—	25%	10%

表17-8 关键业绩指标的选取程序

序号	工作项目	主要责任者	参与者	阶段成果
1	下发考核指标讨论的通知	人力资源部	各事业部、一级部门	《通知》
2	确定初步的指标体系结构，如，业绩类、重大任务类、周边评价类，等等	薪酬考核委员会	执行委员会	各部门指标结构
3	指标库开放给一级部门负责人及上级主管	人力资源部	执行委员会、各部门	
4	被考核部门负责人在表格上选取指标并写明理由	各部门	人力资源部	《上级选择和部门自选指标表》
5	周边部门在表格上选取指标并写明理由	各部门	人力资源部	《周边部门选择指标表》
6	上级主管在表格上选取指标并写明理由	CEO	人力资源部	《上级选择和部门自选指标表》
7	整理上述 A, B 表，注明不同意见，进行初步分析	人力资源部		《指标汇总分析表》
8	薪酬考核委员会讨论	薪酬考核委员会	人力资源部	《讨论意见》
9	修改指标, 与 CEO/被考核部门负责人沟通	薪酬考核委员会	CEO/各部门	《考核指标初稿》
10	对于意见分歧较大的部门，召开 CEO/被考核人/薪酬考核委员会的三方会议，讨论确定方案	薪酬考核委员会	CEO/各部门	《考核指标》

表 17-9 上级选择和部门自选指标表

指标库				部门自选		上级选择	
序号	业绩指标	指标描述	指标表述及公式	是否选择	理由	是否选择	理由
1	经营计划达成率	事业部经营任务完成情况	(本期实际完成收入/计划收入) × 100%	√	反映部门的基本经营情况	√	同左
2
...

表 17-10 周边部门选择指标表

指标库				同级部门选择	
序号	业绩指标	指标描述	指标表述及公式	是否选择	理由
1	经营计划达成率	事业部经营任务完成情况	(本期实际完成收入/计划收入) × 100%	√	反映部门的基本经营情况
2
...

第 18 章 公司管理层绩效考核

表18-1 董事会考核表

考核项目	权重	指标	指标描述
经营业绩	30%	年度利润总额	经核定后的企业合并报表利润总额
		主营业务收入	经核定后的企业合并报表主营业务收入
		净资产收益率	衡量净资产的盈利能力
董事会结构的科学、合理性	15%	机构合理性	衡量董事会工作机构设置是否符合公司发展需要
		职责明确性	衡量董事会与经营层职责划分清晰、董事间分工是否清晰
		制度健全性	衡量董事会及专门委员会工作制度、议事规则、公司各项基本管理制度是否健全
董事任职能力	10%	董事会结构合理性	独立董事比例的合理性及董事会规模的合理性
		董事资格符合度	董事是否具有行业背景资格，是否具有高管工作经验
		独立董事资格符合度	独立董事是否具有独立董事资格
董事会运作的科学、合理	10%	依法依规履责	董事会按照规定程序决策；董事会与经营层各司其职，各负其责，协调运转

性		信息沟通有效性	董事会同股东代表、监事会、经营层等利益相关方进行及时、有效沟通，为独立董事提供充分有效的决策所需信息
审计报告	15%	审计报告意见	根据外部审计机构的独立审计意见进行衡量
决策效果	20%	董事会报告通过率	股东大会审议通过的董事会报告率
		公司发展战略促进	决议符合公司改革发展的要求，企业价值创造能力、主营业务增长和公司核心竞争力得到有效提升
		风险管理	对经营、管理的重大事项进行正确审核与评估，避免重大决策失误，强化风险管理

注：本考核表仅供参考，如有需要，请根据实际行业和业务情况调整。

某公司总经理及其高管团队年度绩效考核与薪酬管理办法

(示例)

一、目的

- (1) 强化以目标责任结果为贡献评价根本标准的公司价值评价体系，确保公司年度各项经营目标的达成。
- (2) 促使公司总经理及其高管团队不断提升个人自身素质，树立良好的品德和领袖风范。激发献身精神和奋斗精神，不计个人得失，勇于承担目标责任。
- (3) 促使公司高管团队关注公司整体团队运作，注重团队士气和组织气氛的营造，重视关键员工的培养和干部梯队的建设。
- (4) 年度薪酬激励分配以年度绩效考核结果为根本标准，同时也作为下一年度公司总经理及其高管团队安排的依据，促进建立公司管理者能上能下的机制。

二、适用范围

经公司董事会决议聘任的公司总经理、公司副总经理级别公司高级管理人员的年度绩效考核与薪酬管理工作适用本办法，具体包括以下内容。

- (1) 公司总经理及其高管团队年度绩效目标的确定与完成情况考核的执行。
- (2) 与年度绩效目标挂钩的公司总经理年度薪酬包的确定与执行。
- (3) 与年度绩效目标挂钩的除总经理外的其他高管团队整体年度薪酬包的确定与执行。

三、指导原则

(1) 责任结果导向原则。强调以责任结果为价值评价导向，关注个人绩效目标的达成，同时也关注对公司整体绩效目标的支撑。

(2) 述职与考核相结合原则。通过述职，促进公司总经理及其高管团队理清思路，抓住重点，合理配置资源，确保对公司年度绩效目标的支撑；通过承诺与考核，强化执行落实与组织协作意识，不断提高组织的整体绩效。

(3) 公司绩效与团队绩效、个人绩效结合原则。为增强公司总经理及其高管团队的责任和目标意识，公司总经理及其高管团队须就公司年度绩效目标进行承诺。同时，绩效承诺达成的结果即绩效考核成绩直接影响公司整体薪酬包额度、公司总经理年度薪酬包额度以及除公司总经理外其他高管整体年度薪酬包额度。

- (4) 客观公正原则。强调依据结果数据和事实进行评价。

四、年度绩效目标承诺与完成结果考核流程

1. 公司总经理及其高管团队的年度绩效目标承诺与考核流程

- (1) 年初的公司总经理及其高管团队的年度经营计划述职与绩效目标承诺(包括持平目标、达标目标、

挑战目标)，并分别签订承诺书。

(2) 年中的绩效目标达成情况跟踪。

(3) 第二年年初对上一年的年度绩效综合评议。

2. 年度经营计划述职

为推动公司年度经营目标自上而下有效落实，要求公司总经理及其高管团队在年初(一季度)进行年度经营计划述职。原则上要求各副总经理要向总经理述职，具体要求由公司总经理另行规定；公司总经理向董事会考核与薪酬委员会预述职，在经会议审议后，向公司董事会正式述职。

(1) 公司总经理年度经营计划述职的关注点。

① 公司长期规划与重点；

② 公司未来一年的年度经营计划与绩效目标；

③ 公司未来一年的财务预算和人力资源规划；

④ 公司组织气氛的营造，关键员工的培养和干部梯队建设等相关计划；

⑤ 强调质量和客户满意度，落实业务流程优化进展指标；

⑥ 强调与业界最佳比较、与上年比较，不断改进；

其他未来一年工作中需要强化的管理要点。

(2) 公司总经理年度经营计划述职的主要内容。

① 上年度工作回顾(成绩与教训)；

② 与竞争对手及业界最佳基准比较；

③ 本年度关键绩效目标承诺；

④ 业务策略与关键措施；

⑤ 财务及人力预算；

⑥ 困难求助等。

3. 年度绩效目标承诺

依据年初的述职结果，公司总经理及其高管团队确定并签署年度绩效承诺书。签署后的承诺书由董事会考核与薪酬委员会存档，作为对绩效承诺者进行绩效评价的依据。年度绩效承诺的内容包括以下几项。

(1) 结果目标：公司总经理及其高管团队承诺在考评期内所要达成的绩效结果性目标，分为持平目标、达标目标和挑战目标，以支持公司年度经营绩效目标的实现。

(2) 执行措施：为达成绩效结果性目标，应采取哪些关键措施，以确保结果目标的最终达成。

(3) 团队建设：为保证公司整体绩效的达成，更加高效地促进关键措施的执行和结果目标的达成，应就团队士气和组织气氛的营造、关键员工培养和干部梯队建设等相关方面计划进行承诺。

4. 绩效跟踪

(1) 该阶段由董事会考核与薪酬委员会利用季度财务报告等信息，对公司总经理及其高管团队的绩效目标执行完成状况进行例行跟踪、分析。

(2) 公司年度经营计划及绩效目标一经确定，原则上应保持相对稳定。如确实需要更改，须向董事会考核与薪酬委员会提出申请，经董事会考核与薪酬委员会会议审核，并提交董事会决议通过才能变更，并在董事会考核与薪酬委员会备案。

5. 年度绩效综合评议

对照公司总经理及其高管团队年度绩效承诺目标的达成状况，董事会考核与薪酬委员会进行综合评议并给出初评意见，双方将初评意见与公司总经理及其高管团队进行反馈沟通后，提交董事会会议审议通过，确定最终年度绩效考核结果。

五、年度绩效考核职责分工

1. 董事会

(1) 评审公司总经理及其高管团队的年度经营计划述职报告；

(2) 与公司总经理及其高管团队讨论确定其年度绩效目标承诺；

(3) 建立并组织实例如行的绩效分析评审会，针对公司总经理及其高管团队的绩效承诺和改进要求，及时监控与指导；

- (4) 负责对公司总经理及其高管团队进行年度绩效考核，确定绩效考核结果；
- (5) 就年度绩效考核结果，向公司总经理及其高管团队进行沟通反馈。

2. 公司总经理及其高管团队

- (1) 年初根据要求，撰写述职报告，向董事会进行年度述职；
- (2) 与董事会一起讨论确定并签署年度绩效承诺书；
- (3) 参与董事会组织的例行跟踪、分析和评审会议，按照评审的意见组织不断进行绩效改进；
- (4) 承诺书中相关工作内容如有较大变更，应及时向董事会提出对承诺书的修改意见，以及向董事会

考核与薪酬委员会提出修改申请。

3. 董事会考核与薪酬委员会

- (1) 考核实施的组织部门，确保绩效考核符合流程规范；
- (2) 协助公司总经理及其高管团队制定年初述职报告和年度绩效承诺目标书；
- (3) 收集、跟踪公司总经理及其高管团队承诺目标的达成情况，并进行必要分析；
- (4) 负责公司总经理及其高管团队的述职、例行绩效分析评审、年终考核的初评会议，提出初评意见并与公司总经理及其高管团队进行沟通反馈。

六、年度绩效目标承诺及考核结果的应用

1. 考核结果的得出

年度绩效综合评议结果主要采取参照年度绩效承诺指标达成目标值的情况进行考核并以加权记分的方式得出，具体记分方式包括以下几项。

- (1) 年度绩效指标达成持平目标值的为70 分；
- (2) 年度绩效指标达成达标目标值的为100 分；
- (3) 年度绩效指标达成挑战目标值的为120 分。

存在多项绩效考核指标的，以各项指标得分的加权分数之和作为最终年度绩效综合评分。

2. 考核结果的应用

- (1) 年度绩效综合评分 ≤ 70 ，即年度绩效未达成或刚达成承诺的持平目标。

①公司总经理及其高管团队年度薪酬包按照以下方式计算减少或者冻结(在计算数额已低于上一年度实际已发薪酬数额时)：

本年度薪酬包总额=上一年度薪酬包总额 $\times [1-(70-\text{年度绩效综合评分})/70]$

- ② 公司总经理及其高管团队正职降为副职或予以免职。

- (2) $70 < \text{年度绩效综合评分} \leq 100$ ，即年度绩效超过了承诺的持平目标，或已达成了承诺的达标目标。

公司总经理及其高管团队年度薪酬包按照以下方式计算：

本年度薪酬包总额=上一年度薪酬包总额 $\times [1+(\text{年度绩效综合评分}-70)/30 \times 30\%]$

- (3) $100 < \text{年度绩效综合评分} \leq 120$ ，即年度绩效超过了承诺的达标目标，或达成了承诺的挑战目标。

公司总经理及其高管团队年度薪酬包按照以下方式计算：

本年度薪酬包总额=上一年度薪酬包总额 $\times [1+(\text{年度绩效综合评分}-100)/20 \times 50\%]$

- (4) $120 < \text{年度绩效综合评分}$ 。

公司总经理及其高管团队年度薪酬包按照以下方式计算：

本年度薪酬包总额=上一年度薪酬包总额 $\times [1+50\%+(\text{年度绩效综合评分}-120)/120]$

七、解释、修订和废止本办法的解释、修订和废止权归公司董事会。

××公司董事会

××××年×月×日

表18-2 总经理考核表

考核方向	权重	指标	指标描述
财务	15%	净资产回报率	衡量净资产的盈利能力
	10%	税后净利润率	衡量公司的盈利能力
	15%	销售收入	衡量公司的销售收入
	10%	股价(上市公司)	是否通过合理的经营结果及长远策略使股价持续增长, 为股东带来回报
	5%	总资产周转率	提高资产的利用效率
	5%	成本费用利润率	提高当期经营投入的盈利能力
内部运营	20%	公司战略目标完成率	公司战略发展计划的完成情况, 确保战略执行能力和一致性
客户	5%	市场占有率	确保公司在行业内的市场领导地位
	5%	品牌价值增长率	建立良好的企业和品牌形象
学习与发 展	5%	核心员工保留率	增强企业对于关键人才的吸引和保留能力
	5%	员工流失率	确保有序的人员流动, 防止员工流动给经营带来风险

第 19 章 绩效结果分析

表19-1 考核覆盖情况（示例）

部门	总人数/人	应参考人数/ 人	实际参考人数/ 人	考核覆盖率/%	说明
成本管理中心	22	20	20	100	两名试用期员工未参加
设计管理中心	7	7	7	100	无
光明项目部	8	8	6	75	行政经理、司机各一人缺考
西安项目部	6	6	6	100	无
合计	43	41	39	95.12	

表19-2 考核成绩(示例)

等级	卓越(S)	优秀(A)	合格(B)	需改进(C)	不合格(D)	合计
人数	60	237	104	17	2	420
结构比例	14.3%	56.4%	24.8%	4.0%	0.5%	100%

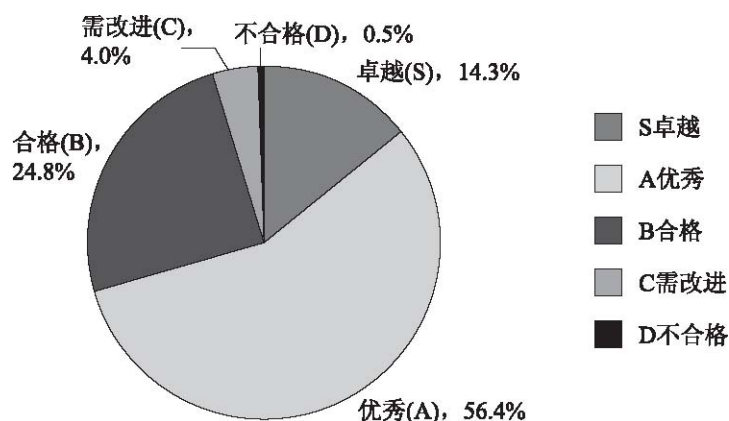


图19-5 考核等级总体分析(示例)

××公司员工绩效考核实施总结报告（示例）

为了更加清楚地了解各部门员工的工作成果、能力和工作态度，人力资源部从××××年××月××日开始，分批对中层和部分基层员工进行了一系列的考核。考核结束之后，人力资源部还针对考核结果安排考核主管分别与被考核对象一一进行了绩效反馈与面谈，以确保被考核者明确自己的绩效改进方向。另外，对于考核成绩不理想者，人力资源部还对此进行了深入的调研，以避免考核结果可能出现的偏差，最终确定淘汰的人员名单。

接下来，就本次考核的具体过程作如下汇总分析。

一、考核方法的选取背景

鉴于公司目前考核体系尚不健全，员工考核意识淡薄，本次考核主要采用360度全面考核评估法。这种考核法能够最大限度地避免由评估人所造成的不公正，进而保证考核结果的客观性和科学性。在现有的情况下，这样的考核结果，员工也比较能够接受。

二、考核目的

对中层管理干部和部分基层员工的工作成果进行摸底，并进一步了解他们的工作能力和工作态度，为下一轮的人员配置、员工绩效管理等人力资源工作打下良好基础。

三、考核与被考核对象

1. 被考核对象：中层管理干部(14人)；基层员工(14人)

2. 考核对象：中层管理干部(35人)；基层员工(24人)

四、考核的具体形式介绍

1. 考核指标的提取

(1) 中层管理干部：中层管理干部的考核指标的选取主要涉及业绩成果、执行力、团队影响力、组织文化认同等16个有代表性的方面。

(2) 基层员工：基层员工考核指标的选取主要从其业绩成果、工作态度、工作能力三个方面进行。

2. 考核的具体执行

本次考核主要根据360度考核表进行评分，考核对象主要从被考核人的直接上级、本部门同事、工作关系密切的其他同级同事、客观公正并有责任心的部分员工当中选取，以不记名的方式进行。

被考核者在此次考核中，同时又是考核对象，但是被考核者不对自己进行考核。

五、考核结果说明

考核评估结果主要包括每项指标的单项总分、单项均分、单项评定等级、综合评定结果、优点与不足之处。以下是中层管理干部综合评定结果汇总。考核对象1良好水平，总分2604.4，平均分78.92，单项

均分4.08；考核对象2 良好水平，总分2558.5 ，平均分79.95 ， 单项均分4.07；……

六、绩效反馈与面谈

人力资源部根据每个人的考核结果，将其反馈给被考核对象，并分别与之进行了绩效面谈，共同制订出绩效改进计划，使被考核对象明确自己的绩效改进方向。

七、考核中的问题

1. 考核本身设计问题

绩效考核的前提是需要有稳定的组织结构与科学的职位描述体系，但这些正是我们所欠缺的，这些缺失会导致某些考核指标的选取及流程的设计不够全面。

2. 沟通问题

考核实施操作过程中的关键问题是考核者与被考核者之间的沟通问题。如果部门经理在协助下属员工制定其个人工作目标时不与本人进行充分沟通，考核过程中没有进行引导与协助，那么最后的考核结果就不会起到绩效改进的作用，本次考核部分考核数据的失效就缘于这一问题。

3. 认识问题

部分员工(也包括一部分中层管理人员)在认识上还不十分到位，他们认为绩效考核是人力资源部的工作，对于他们来说只是一个形式，所以从思想上还不够重视。此外，在考核实施过程中，有的员工认为考核无非就是考核者找员工的麻烦，这些认识上的误区在操作中使被考核者产生了明显的抵触与排斥情绪。

八、改进策略

1. 优化绩效考核体系

通过本年度绩效考核的实践，对绩效考核体系进行有针对性的完善，尤其要完善那些反映问题较多或所占权重较大的考核指标。在对基层员工进行的360 度评价考核的基础上引入平衡计分卡的机制，降低考核中评价者主观因素的影响。

2. 加强绩效考核培训

通过增加对全体员工的绩效考核知识培训，逐步导入绩效考核理念，使绩效考核成为一种常态。

3. 加强沟通

人力资源部应加强与考核实施部门之间的沟通，通过表格或其他方式做好部门经理与下属员工之间考核沟通与互动的引导工作。

4. 强力推行

绩效考核工作虽然由人力资源部牵头，但需要公司自上而下的强力推行，关键是中高层领导的推行力度要大。所以，人力资源部的工作重点就是要加强绩效考核系统面向中高层管理者的推行工作。

5. 考核结果闭环

绩效考核只有与薪酬挂钩，才能获得员工的重视，也才能够在考核中充分暴露一些原本无法暴露的问题，之后通过调整并不断优化考核体系，最终真正达到激励员工不断改进绩效的目的。

此次考核，虽然存在方方面面的不足，但因为考核方法和考核对象的选取比较科学，一定程度上弥补了考核本身存在的不足。就考核结果来说，还是相当有效的，能够反映中层管理干部和部分基层员工的工作业绩、能力和工作态度，而且在进行绩效面谈时，受评人也比较能够接受。

××公司人力资源部

表19-8 组织绩效诊断矩阵

绩效层次绩效	组织层次	流程层次	团队层次	个人层次
--------	------	------	------	------

变量				
使命/目标	该组织的使命/目标与社会外部环境和趋势相适应吗？	该流程目标与组织及个人的使命/目标相吻合吗？	该团队的目标与个人目标协调吗？	员工的使命/目标和组织相一致吗？
组织与流程	组织系统是否具备达成预期绩效的结构和政策？	该流程是否以系统的工作方式来设计和运作？	该团队的工作方式是否有助于合作和提升绩效？	员工是否清楚流程中的节点、障碍和问题决策方式？
能力	组织是否具备完成目标的领导力、资金和基础设备？	该流程的设计是否有达到目标产量、质量、成本和进度的能力？	该团队是否具有完成团队运作目标的知识和技能？	员工是否具有工作所需要的专门知识和技能？
激励	该组织的政策、文化和奖惩政策是否能支持达成预期绩效？	该流程是否具备继续运营的人力和信息因素？	该团队是在彼此尊重、相互支持的状态下工作的吗？	员工是否愿意并正在积极地工作？

表19-10 某研发部门KPI完成情况对比（示例）

KPI指标	研发1部	研发2部	研发3部
研发项目完成准时率	100%	90%	75%
产品开发周期	240天	270天	300天
研发项目阶段成果达成率	90%	70%	70%
发明专利申报数	7个	6个	6个
内部合作满意度	85%	80%	70%
培训计划完成率	85%	85%	85%
关键员工离职率	3%	4%	5%

第 3 篇 精通篇

第 20 章 构建战略绩效管理体的支持系统

表20-2 ××部门××××年度预算表（示例）

类别		累计	1月	2月	3月	12 月
收入							
	服务收入						

	产品收入						
总收入							
	季度增长率/%						
经营税收							
	季度增长率/%						
净收入							
成本							
	服务成本						
	用户推广成本						
	薪酬福利						
	固定资产折旧						
	租金						
	差旅和招待费						
	生产成本						
	存货成本						
销售成本							
	月度增长率/%						
运营费用							
	工资						
	奖金						
	社保						
	差旅						
	通信费						
	宽带费						
	交通费						
	招待费						
	办公费						
	固定资产折旧费						
	补充福利						
	租赁费						
	快递费						
	咨询费						
	审计费						
	法务费						
	评估费						
	印花税						
	会员费						
	招聘费						
	测试费						
	知识产权费						
运营费用总计							
	月度增长率/%						
资本性开支							
	固定资产采购						

	无形资产采购						
资本性开支总计							

表20-3 ××车间××××年×季度预算差异分析表(示例)

月份预算项目	季度预算	月实际值	月实际值	月实际值	季度累计实际值	季度完成率	季度累计预算值	季度累计差异率
生产量								
包材								
维修费用								
电费								
办公费用								
人工费用								
季度合计								

第 21 章 高绩效文化变革

表21-1 高绩效文化公司调查问卷

问题	全部如此(5 分)	多数如此(4 分)	有些如此(3 分)	少数如此(2 分)	从来没有(0 分)
(1) 所有的员工都有参与感，知道公司的目标					
(2) 有明确的价值观体系					
(3) 高层领导以身作则，推动文化与战略					
(4) 高层经理关注组织绩效					
(5) 良好的工作氛围					
(6) 以结果为重					
(7) 有序的流程，可视化管理					
(8) 人人都展现自己最高水准的绩效					
(9) 敢于与竞争对手比较					
(10) 以超越产业内所有企业、成为一流企业为目标					

第 22 章 绩效管理信息系统建设

表22-1 绩效管理信息系统各模块功能设计(示例)

序号	主模块	子功能模块	功能
1	基础设置	配置业务流程模式	可根据自身业务特点认定相应的业务模型
2		考核关系设置	设置针对不同岗位人员的不同的考核关系,可自动取得组织结构中的岗位、职位等级,也可根据考核中的自身应用,重新设置
3		维度设置	考核系统中评价人员的评价维度,不同类型的人员可设置不同的考核维度
4		评分方式	针对绩效考核中使用的评分方式进行设置,内置众多常用的评分方式,并可根据企业自身的实际情况,配置个性化的评分方式
5		权限方案	权限是系统的核心应用,针对不同人员,不同考核周期及不同考核类型的不同权限功能,满足企业多样化的权限控制方案
6		考核周期	系统支持不同的考核周期,并且不同的考核项目考核周期均不相同
7	考核体系	考评指标库设置	可将考评所需要的考评指标在系统中存储,以便重复引用,而且还可将指标进行分类管理,针对不同人员、不同类型、不同考核进行应用
8		考核分类	根据人员、组织、目标等不同对象进行考核分类
9		考核方案	针对不同对象的具体考核方案设置
10		考评比例规则	根据考评结果分布的要求确定考评比例规则
11		考核计划	明确具体的考核起止时间
12		业务数据关联	系统可根据相应的考核周期、指标,提取相应的考核数据,保证绩效考核的公平、公正
13	目标管理	目标分解	目标层层分解,落实到人,使目标切实可行
14		目标更改	出于突发性、不可抗拒等原因,可对目标进行适当调整,以达到最好的激励效果
15	绩效评价	业务数据获得	系统可自动汇总业务数据,可设定取数规则,或者将EXCEL数据自动导入系统中,参与计算,以便保证绩效考评的真实有效
16		评价者打分	评价者为参与考评的人员,可直接在系统中参与打分
17		考核结果计算	系统自动批量计算绩效考核结果
18	结果确认	结果发布	系统计算后获得绩效考核结果排名,如对绩效考评结果有疑义,可启用变更审计流程
19		结果申诉	系统支持员工对绩效结果进行申诉业务处理
20		绩效面谈	绩效面谈跟踪及意见反馈

21	考核结果	统计报表	可由用户来使用系统提供的报表工具设计进行，也可查看系统中所设置的绩效结果报表
22	应用	结果应用	自动关联薪酬、晋升等模块输入

第 23 章 产业集团的绩效管理

表23-1 业绩管理设计原则

设计原则	描述
(1) 以价值驱动 (2) 业绩透明 (3) 系统化、结构化 (4) 以业绩和激励为导向	(1) 建立价值创造为核心的企业整体理念 (2) 清晰的业绩指标和目标设计 (3) 能够连接经营业绩和股东回报 (4) 坦率、公平的业绩审核与反馈 (5) 系统地规划、计划、预算审核流程 (6) 清晰地将业绩表现与激励、薪酬相结合

第 24 章 绩效管理的新趋势

表24-1 新时代的新变化

即将过去的时代	即将到来的时代
(1) 知识及资本集中于少数人 (2) 受认知限制没有长远规划 (3) 更多为物质需求卖力工作 (4) 流水线作业导致技能单一 (5) 生产发展后被迫面临转型 (6) 物质需求能决定产业构成 (7) 需求复杂地域广阔规模小 (8) 解决物流和资金流最重要 (9) 工具和技术是竞争的焦点 (10) 收入和利润是发展的诉求 (11) 坚信有成功经验才能复制 (12) 服从比自己做得更好的人 (13) 在战场防守比进攻更重要 (14) 激进的变革可能带来混乱 (15) 职责拆分各部门分工作业 (16) 部门各自为各自过程负责 (17) 绩效考核数字为激励标准	(1) 人人平等互相尊重民主制 (2) 目标清晰有明确发展诉求 (3) 物质和精神需求日渐平衡 (4) 知识丰富能胜任不同岗位 (5) 主动跟随产业发展的节奏 (6) 精神需求促进服务业增长 (7) 全球化后导致需求同质化 (8) 信息流及战略方向更关键 (9) 人才和战略是成败的关键 (10) 客户和未来是关注的重点 (11) 没有先例也能靠理论创新 (12) 认同比自己想得更透的人 (13) 主动出击不至于被动挨打 (14) 固守成规则必然导致落后 (15) 目标清晰团队劲往一处使 (16) 部门为过程结果一起负责 (17) 综合指标为整体结果激励

资料来源：网秦集团李宇的内部培训教材。

附录 企业常用绩效考核指标字典

指标1：平衡计分卡指标——财务

关键绩效指标	指标定义/计算公式	数据来源
部门费用预算达成率	$(\text{实际部门费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	部门费用实际及预算资料
项目研究开发费用预算达成率	$(\text{实际项目研究开发费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	项目研究开发费用实际及预算资料
课题费用预算达成率	$(\text{实际课题费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	课题费用实际及预算资料
招聘费用预算达成率	$(\text{实际招聘费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	招聘费用实际及预算资料
培训费用预算达成率	$(\text{实际培训费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	培训费用实际及预算资料
新产品研究开发费用预算达成率	$(\text{实际新产品研究开发费用} \div \text{计划费用}) \times 100\%$	新产品研究开发费用实际及预算资料
承保利润	寿险各险种的死差损益情况，死差损益=实际死亡率-预期死亡率	理赔统计、精算部
赔付率	$(\text{本期实际赔付额} + \text{本期未决赔款} - \text{本期支付上期未决赔款}) \div \text{本期的寿险风险保费}$	理赔统计、精算部
内嵌价值的增加	将来保单价值的贴现值	精算部、财务部
人力成本总额控制率	$(\text{实际人力成本} \div \text{计划人力成本}) \times 100\%$	财务部
标准保费达成率	$(\text{公司实际标准保费} \div \text{计划标准保费}) \times 100\%$	财务部
附加佣金占标准保费比率	$(\text{附加佣金} \div \text{营销标准保费}) \times 100\%$	财务部
续期推动费用率	$(\text{续期推动费用} \div \text{“孤儿单”佣金}) \times 100\%$	财务部
业务推动费用占标准保费比率	$(\text{业务推动费} \div \text{标准保费}) \times 100\%$	财务部
公司总体费用预算达成率	$(\text{公司实际总费用} \div \text{预算总费用}) \times 100\%$	管理费用实际及预算资料
公司办公及物业管理费用预算达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
车辆费用预算达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
管理费用预算达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
日常办公费用预算达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
办公费用预算达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
会务、接待费用达成率	$(\text{实际数} \div \text{预算数}) \times 100\%$	财务部
专项费用预算达成率	$(\text{实际专项费用} \div \text{预算专项费用}) \times 100\%$	财务部
销售目标达成率	$(\text{实际销售额} \div \text{计划销售额}) \times 100\%$	销售报表
理赔率	$(\text{理赔数量} \div \text{销售数量}) \times 100\%$	理赔报表
产品/服务销售收入达成率	$(\text{实际销售收入} \div \text{计划销售收入}) \times 100\%$	销售月报表
全部账户净投资收益率/同期Benchmark	全部账户净投资收益率 \div 投资委员会选择的 市场基准收益率(Benchmark= 国债指数、企业债指数、封闭式基金指数、LIBOR 、CFO 评估的CD 基准利率按计划的可投资比例加权	财务部/证券市场公布数据

	的同期收益率)	
投资收益率计划达成率 (董事会批准的年度计划 收益率)	全部账户净投资收益率÷董事会批准及不时 调整的年度投资计划	财务部
不良账款比率 /Benchmark	按照中央银行贷款分类标准逾期不能收回的 资产占可投资资产的比重÷年初投资委员会 确定的基准(Benchmark= 投资委员会年初批 准的比例)	财务部
(普通账户债券投资+全 部账户直接投资净投资 收益率)/ 同期Benchmark	所管辖账户净投资收益率÷总经理选择的市 场基准收益率(Benchmark= 国债指数、 企业债指数、LIBOR 、CFO 评估的CD 基准 利率按计划的可投资比例加权的同期收益率)	财务部
普通账户基金投资净投 资收益率/同期 Benchmark	所管辖账户净投资收益率÷总经理选择的市 场基准收益率(Benchmark= 同期封闭式基金 指数收益率)	财务部
全部独立账户直接投资 净投资收益率/ 同期 Benchmark	所管辖账户净投资收益率÷总经理选择的市 场基准收益率(Benchmark= 同期国债指数、企 业债指数、封闭式基金指数及CD 基准利率按 可投资比例加权的同期收益率)	财务部
所负责项目的净投资收 益率/同期Benchmark	所管辖账户净投资收益率÷总经理选择的市 场基准收益率(Benchmark= 相应项目的指数 同期收益率水平)	财务部
投资收益率计划达成率	所管辖账户净投资收益率÷总经理批准及不 时调整的年度投资计划	财务部
销售目标达成率(资产管 理中心)	(实际直接销售资产管理产品收入÷计划收 入)×100%	综合管理部

指标2：平衡计分卡指标——客户

关键绩效指标	指标定义/计算公式	数据来源
包装水平客户满意度	接受随机调研的客户对包装水平满意度评分 的算术平均值	包装水平客户满意度调 研
某重点产品市场占有率	平均值：产品市场销售额÷市场容量	市场销售月报，市场资料
公共关系效果评定	对与媒体、保险学会及社会的效果评定	上级领导评定
解决投诉率	(解决的投诉数÷投诉总数)×100%	投诉记录及投诉解决记 录
客户投诉解决速度	年客户投诉解决总时间÷年解决投诉总数	投诉记录
营销计划达成率	(营销实际标保÷营销计划标保)×100%	财务部
新契约保费市场占有率	(新契约标保÷新契约市场总容量)×100%	财务部

新契约保费增长率	$(\text{本年度新契约标保} - \text{上年度新契约标保}) \div \text{上年度新契约标保}$	财务部
13 个月代理人留存率	$(\text{服务满12 个月的人数} \div \text{12 个月前入司的人数}) \times 100\%$	财务部
续期任务达成率	二次达成率 = 宽限期未实收的二次保费 \div 考核期间应收的二次保费; 三次达成率 = 宽限期未实收三次保费 \div 考核期间应收的三次保费	信息技术部
续保率	$(\text{续保实收首期件数} \div \text{续保应收首期件数}) \times 100\%$	财务部
出租率	$\text{出租的面积} \div \text{应出租的面积}$	物控中心
市场知名度	接受随机调查的客户对公司知名度评分的算术平均值	问卷调查
媒体正面曝光次数	在公众媒体上发表宣传公司的新闻报道及宣传广告的次数	公众媒体
危机公关出现次数及处理情况	总公司级危机事件在中央级、全国性媒体出现的产生重大负面影响的报导次数及处理情况	公众媒体、上级领导评价
公共关系维护状况评定	与媒体、保险学会及社会保持良好沟通和合作的状况	上级领导评价
网站用户满意度	对客户进行随机调查的网站满意度评分的算术平均值	支持满意度调研
客户满意度	接受随机调研的客户和代理人对服务满意度评分的算术平均值	客户满意度调研
客户投诉解决的满意率	$(\text{客户对解决结果满意的投诉数量} \div \text{总投诉数量}) \times 100\%$	客户投诉记录
服务推广数量的达成率	$(\text{服务实际推广数量} \div \text{服务计划推广数量}) \times 100\%$	服务统计资料
新客户增加率	$(\text{本期新客户数} \div \text{总客户数}) \times 100\%$	客户数
老客户比率	$(\text{本期老客户数} \div \text{客户总数}) \times 100\%$	客户数
新产品的开发数量	产品上市的实际数量	销售资料
技术服务满意度	对客户进行随机调查的技术服务满意度评分的算术平均值	对客户技术服务满意度调查
直销客户满意度	对直销客户进行随机调查的满意度评分的算术平均值	综合管理部组织评估

指标3：平衡计分卡指标——内部营运类

关键绩效指标	指标定义/计算公式	数据来源
书面的流程和制度所占的百分率(ISO 标准)	$(\text{书面化的流程和制度数} \div \text{所有需要制定的流程和制度总数}) \times 100\%$	需书面化的流程与制度规定
工作目标按计划完成率	$(\text{实际完成工作量} \div \text{计划完成量}) \times 100\%$	工作记录
报表数据出错率	$(\text{查出有误报表数量} \div \text{提交报表总数}) \times 100\%$	报表检查记录
文书档案归档率	$(\text{归档文档数} \div \text{文档总数}) \times 100\%$	文档记录
财务报表出错率	$(\text{查出有误的财务报表数量} \div \text{提交的财务报表总数}) \times 100\%$	财务报表检查记录

财务分析出错率	$(\text{有误的财务分析数量} \div \text{提交的财务分析总数}) \times 100\%$	财务分析记录
各部门预算准确率	$(1 - \text{超出或未达成预算} \div \text{部门预算}) \times 100\%$	各部门费用预算达成率
KPI 词典更新的及时性	将新生成的KPI 第一时间放入KPI 词典	KPI 词典
策划方案成功率	$(\text{成功方案数} \div \text{提交方案数}) \times 100\%$	策划方案提交与成功记录
提交项目管理报告及时性	$(\text{按时提交管理报告} \div \text{报告总数}) \times 100\%$	项目管理报告记录
管理委员会对办公室服务满意度	管理委员会对办公室服务工作的满意度调查的算术平均值	满意度调查
内部客户满意度	接受民主测评的相关部门对被测评部门所提供服务的满意度	内部客户满意度民主测评结果
招聘空缺职位所需的平均天数	$\text{招聘空缺职位所用的总天数} \div \text{空缺职位总数}$	招聘天数记录
员工工资发放出错率	$\text{错误发放的工资次数} \div \text{发放的工资次数}$	工资发放记录
绩效考核数据准确率	$(\text{实查有误数据} \div \text{考核数据总数}) \times 100\%$	投诉记录
绩效考核按时完成率	$(\text{按时完成的绩效考核数} \div \text{绩效考核总数}) \times 100\%$	绩效考核记录
内部网络建立的安全性	内部网络安全运行	系统故障记录
个案完成及时性	$\text{个案处理时间} = \text{个案完成的日期} - \text{一个案上报的日期}$	上报与批复的文件
统计分析的准确性和及时性	及时对各分公司的核保、核赔数据进行统计分析，并使分析结果具有使用价值	上级领导的评价
分公司总经理室及相关部门满意度	分公司总经理室及相关部门对客户服务部工作的满意度	问卷调查
提出新产品建议的数量和质量(鼓励创意性指标)	领导认可的新产品建议的数量和质量	上级领导的评价
建立与国家研究及政府部门的联系	与国家研究部门及政府部门联系的广泛与密切程度	相关部门及上级评价
对外信息披露的及时性	按照章程规定的时间向外界披露应该披露的信息	披露的文件记载
股东及董事满意度	股东及董事对董办工作的满意度	满意度调查
充分及时掌握相关政策、法规的变化	对与董事会工作相关的政策法规的变化及时掌握，及时应对	上级评价
与股东、董事沟通的及时性、准确性	及时、准确地与股东、董事沟通的程度	上级评价
会议组织、安排的有效性	及时、有效安排会议的程度	上级评价
英文资料翻译的准确率	$(\text{准确提供的英文资料的数量} \div \text{按照章程规定应该提供的英文资料的数量}) \times 100\%$	英文资料翻译检查记录
信息的准确性	内部及对外部发布的信息的准确性	上级评价
内部信息收集的及时性	及时收集公司内部的对董办工作相关的信息	发布的文件
内部客户满意度(部门秘书)	部门内部及相关部门的满意度	满意度调查
劳动合同签订的及时性	$\text{劳动合同签订时间} = \text{劳动合同签订或续签时间} - \text{按照规定签订或续签劳动合同的时间}$	工作记录

入职离职手续办理的及时性	员工入职或离职办理相关手续时间=员工入职或离职实际办理相关手续时间-按照规定办理员工入职或离职相关手续时间	工作记录
人员编制控制率	$(\text{实际人力} \div \text{计划人力编制}) \times 100\%$	上报文件
机构扩展达成率	$(\text{实际扩展的机构} \div \text{计划扩展的机构}) \times 100\%$	上报文件
机构内设控制率	$(\text{各机构下的实际部门及岗位设置数} \div \text{计划数}) \times 100\%$	上报文件
法律意见建设性	法律意见被提意见对象和法律部主管领导的认可	上级领导的评价
诉讼事件处理结果与公司方案的一致性	公司批准的诉讼方案与诉讼结果的比较	工作记录
对于对外签署的法律文件提出意见的有效性	经法律部审批的法律文件合法、合规或贯彻了公司领导的意图	上级领导的评价
稽核意见的建设性	稽核意见被提意见对象和法律部主管领导的认可	上级领导的评价
稽核报告的质量	符合内部稽核的工作规定；有无重大差错；稽核建议的针对性、有效性	上级领导的评价
ISO9000 质量手册有效性的维护	ISO 工作内部协调、督导和培训；文件的及时修改与更新；ISO 协会的评价(质量、效率)	上级领导的评价
会议组织质量	会议组织安排的及时性，形式、主题、材料准备是否充分	会议记录、纪要
与各分公司日常联络	与各分公司保持畅通的信息联络	电话、文件、E-mail
文件传递效率	按照文件的紧急程度按时、按质传递	公司文件流转规定
文件制作效率和准确性	按照文件类型及时制作、印发	公司公文管理规定
机要档案和文件的归档	机要、文件、档案及时归档	公司公文管理规定
公章使用准确性	用章类型、流程、批准程序正确	公章管理办法
OA 系统使用管理	OA 系统的正常使用	OA 系统使用状况
司机出车安全率	$(\text{安全出车次数} \div \text{实际出车次数}) \times 100\%$	出车记录
出入库手续齐全率	$(\text{应办手续} \div \text{实办手续}) \times 100\%$	出入库记录
账务差错数	查出错误的账务数	账务记录
安全事故发生次数	在某一段时间内被定义的安全事故发生的次数	安全事故处理报告
企业文化建设任务达成率	$(\text{实际达到的企业文化建设效果} \div \text{预期达到的效果}) \times 100\%$	工作记录
新闻审稿准确率	$(\text{准确发布的新闻稿件} \div \text{全部发布的新闻稿件}) \times 100\%$	工作记录
宣传档案归档率	$(\text{归档宣传文档数} \div \text{文档总数}) \times 100\%$	文档记录
网站出错率	$(\text{页面出错个数} \div \text{总页面数}) \times 100\%$	客户投诉记录
设计制作出错率	$(\text{设计制作规范} \div \text{制作总页数}) \times 100\%$	测试记录
信息内容出错率	$(\text{信息内容及错别字出错数} \div \text{总的信息更新量}) \times 100\%$	检查记录
信息更新延误率	信息更新时间是否依照规定时间执行	检查记录
服务响应时间	向客户提供服务的响应时间的平均值	客户服务记录
“××在线”知名度的提高	对随机调研的业界和最终客户对“××在线”认知度的提高百分比	市场调查

媒体曝光次数	有关“××在线”的文章在新闻媒体上发布的数量	媒体剪报汇总记录
媒体危机情况处理成功率	$(\text{媒体危机情况处理成功案例数} \div \text{媒体危机情况案例总数}) \times 100\%$	记录情况
应用开发出错率	$(\text{出错的功能块个数} \div \text{总功能块数}) \times 100\%$	软件开发文档
系统和网络故障率	$[\text{发生故障次数} \div (\text{设备数} \times \text{天数})] \times 100\%$	系统故障记录
业务管理规范程度及效率	业务流程顺畅、业务管理规定书面化、业务流程高效化	实际业务
项目报告按时完成率	$(\text{按时完成的项目报告数量} \div \text{需要完成的项目报告数量}) \times 100\%$	工作记录
项目成功率	$(\text{成功的项目数量} \div \text{项目总数量}) \times 100\%$	工作记录
网站建设配合流畅度	完备的策划案、编辑和设计制作的完整衔接	客户档案和业务记录
客户档案和业务单证完备率	$(\text{完备的客户档案和业务单证数量} \div \text{客户档案和发生业务总数}) \times 100\%$	客户档案和业务记录
档案管理出错率	$(\text{查出管理有误的档案数量} \div \text{档案总数}) \times 100\%$	档案管理检查记录
档案更新延误率	$(\text{延误档案更新的数量} \div \text{档案总数}) \times 100\%$	档案管理检查记录
总经理满意度	接受随机调研总经理对文章撰稿等方方面面满意度评分值	总经理满意度调研
项目调研报告的认可数量	项目调研报告被认可的实际数量	工作记录
工作制度和 workflows 实施、改进比率	$(\text{实施的新制度和流程数} \div \text{制定的新制度和流程总数}) \times 100\%$	中心综合管理部组织评估
政策风险控制效果	(直接上级评估标准)	中心综合管理部组织评估
组合经理指令执行效果	(直接上级评估标准)	中心综合管理部组织评估
项目论证的参与程度、效果	(直接上级评估标准)	中心综合管理部组织评估
工作文档管理的完整性和时效性	(直接上级评估标准)	中心综合管理部组织评估
研究报告预测的明确与准确程度	(直接上级评估标准, 聘请外部专家、合作伙伴对每篇研究报告进行评价)	综合管理部组织评估
研究报告数量	(直接上级评估标准)	综合管理部组织评估
公开发表研究报告数量	(直接上级评估标准)	综合管理部组织评估
数据引用、处理的合理性	(直接上级评估标准)	综合管理部组织评估
研究报告深度	(直接上级评估标准)	综合管理部组织评估
项目计划目标达成率	(直接上级评估标准)	综合管理部组织评估
新产品开发及市场推广成功率	(研究开发部经理评估标准)	综合管理部组织评估
新客户开发成功率	(研究开发部经理评估标准)	综合管理部组织评估
新产品开发数量	(研究开发部经理评估标准)	综合管理部组织评估
后台作业差错率	(中心总经理评估标准)	中心综合管理部组织评估

作业流程制度化和标准化程度	(中心总经理评估标准, 由总经理评估, 包括所有负责的后台系统)	中心综合管理部组织评估
作业流程优化及实施程度	(中心总经理评估标准)	中心综合管理部组织评估
后台作业的效率	(中心总经理评估标准)	中心综合管理部组织评估
后台支持的主动性	(中心总经理评估标准)	中心综合管理部组织评估
系统故障率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
系统危机处理效率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
系统管理标准化、制度化程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
系统管理作业流程优化的实施程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
工作文档管理的完整性和时效性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
清算数据时效与准确性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
清算作业流程标准化、制度化程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
清算作业程序优化与实施程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
行政服务工作量与效率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
资金划拨在途时间	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
资金调拨作业流程制度化、标准化程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
资金调拨作业流程优化及实施程度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
流动性报表及现金流量预测的有效性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估
法定会计核算差错率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
管理信息报表的有效性、准确性和及时性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
未发现的交易差错比率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
法律文书起草的规范性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
法律文书服务的效率	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
参与研究项目提供法律建议的有效性	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
投资法律风险控制效果	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作
销售部门满意度	(满意度调查问卷评估标准)	中心综合管理部组织评估

内部投资经理满意度	中心投资经理采用满意度调查问卷评估	中心综合管理部组织评估
内部客户满意度(中心资产组合管理部、研究开发部评估)	资产组合部、研究开发部、总经理采用满意度调查问卷评估	中心综合管理部组织评估
内部投资经理/研究员满意度	满意度问卷调查	综合管理部组织评估
投资经理/投资会计满意度	满意度问卷调查	综合管理部组织评估
投资经理、财务经理满意度	满意度问卷调查	综合管理部组织评估

指标4：平衡计分卡指标——学习与成长类

关键绩效指标	指标定义/计算公式	数据来源
个人培训参加率	$(\text{实际参加培训次数} \div \text{规定应参加培训次数}) \times 100\%$	培训出勤记录
部门培训计划完成率	$(\text{部门培训实际完成情况} \div \text{计划完成量}) \times 100\%$	部门培训计划记录
提出建议的数量和质量 (鼓励创意性指标)	领导认可的新产品建议的数量和质量	上级领导的评价
公司内勤培训规划的制定及实施	制定公司总体及各岗位的培训规划,并组织实施	上级领导的评价
员工自然流动率	$(\text{离职人数} \div \text{现有人数}) \times 100\%$	人力资源部
创新建议采纳率	$(\text{被采纳的创新建议数量} \div \text{部门建议总数量}) \times 100\%$	创新建议采纳记录
培训种类	培训种类总计	培训种类记录
员工培训与激励满意度 (包括培训计划完成率、员工激励等)	下属员工用满意度调查表评分	中心综合管理部组织评估
研究开发部员工满意度	满意度调查问卷评估	中心综合管理部组织评估
研究项目创新及项目规划、组织	(中心总经理评估标准)	中心综合管理部组织评估
培训与研讨参与率	$(\text{实际参加培训与研讨的员工数} \div \text{规定应参加培训与研讨的总人数}) \times 100\%$	培训研讨出勤记录
培训参与率	$(\text{实际参加培训的员工数} \div \text{规定应参加培训的总人数}) \times 100\%$	培训出勤记录
内部员工满意度	(综合管理部经理评估标准)	综合管理部组织评估工作

【1280元可以做什么？名师、反复学、课件全送，双证，档案一切尽有】

人力资源总监 特训营

20年实战办学经验，23年资深MBA实战导师！
只讲精华、高度提炼、完全干货、超值呈献！
系统的人力资源管理在线课程！
课件全部赠送！无限次看录播重复学习，直至完全消化吸收！

只讲精华
高度提炼

人力资源
在线培训

低价超值
省钱省时

足不出户
想学就学

【足不出户，跟随名师】
绝对超值，不容错过！（赶紧截图）

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

【管理学习基地】微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com



友情提示

想要真本事，就向实战派人士学习！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhgy.net

【管理学习基地】微信: mhjymhgy 公众号: MHJY1995

【联系方式】www.mhgy.net xchy007@163.com