

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

研发设计部岗位 绩效考核与实施细则

5位一体，细化到底

王永挺 © 编著

弗布克部门绩效考核系列

研发设计部岗位 绩效考核与实施细则

王永挺 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

研发设计部岗位绩效考核与实施细则 / 王永挺编著

— 北京: 人民邮电出版社, 2012. 10

(弗布克部门绩效考核系列)

ISBN 978-7-115-25118-3

I. ①研… II. ①王… III. ①企业管理—产品开发

IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 222161 号

内 容 提 要

本书通过“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”这一绩效考核体系,细化了研发设计部的研发设计调研、产品研发、工艺研发、软件研发、研发部管理、建筑设计、装修设计、平面设计、设计部管理等 27 个岗位的绩效考核,堪称研发设计部各岗位绩效考核范本大全,其参照范例可供读者“拿来即用”。

本书适合企业人力资源部管理人员、研发设计管理人员、培训师及高校相关专业师生阅读。

弗布克部门绩效考核系列

研发设计部岗位绩效考核与实施细则

◆ 编 著 王永挺

责任编辑 李宝琳

执行编辑 程珍珍

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 19.5

2012 年 10 月第 1 版

字数: 130 千字

2012 年 10 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25118-3

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门不同岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出了本岗位的主要工作事项，并通过对各岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为绩效考核设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对具体岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，本书给出了胜任相关岗位的三级素质模型，为企业事业单位的绩效考核和招聘工作提供了参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三个层次。根据不同的级别和关键业绩指标，本书设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

本书主要针对考核指标的设计，详细说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详尽说明。指导规范将以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“绩效考核指标”的设计和“绩效考核细则”的制定四大模块中可能遇到的关键问题，本书一一进行了解答。

这五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效考核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工

作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建负责资料的收集和整理，廖应涵、李苏洋、王玉凤、任玉珍负责数字图表的编排，毕春月、金成哲参与编写了本书的第一章、第二章，高娃、薛显东参与编写了本书的第三章、第四章，毕汪峰、姚小风参与编写了本书的第五章、第六章，王瑞永、邹晓春参与编写了本书的第七章，池永明参与编写了本书的第八章，王淑燕参与编写了本书的第九章、第十章，李作学参与编写了本书的第十一章、第十二章，全书由王永挺统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2012 年 8 月

目 录

第一章 研发设计部职能及考核设计	1
第一节 研发部职能	2
一、研发部职能概述	2
二、研发部组织结构	2
三、研发部职能分解	4
第二节 设计部职能	5
一、设计部职能概述	5
二、设计部组织结构	5
三、设计部职能分解	6
第三节 研发设计部考核设计	7
一、关键业绩指标	8
二、胜任素质模型	8
三、考核指标设计	25
四、绩效考核细则	29
五、关键问题解决	29
第二章 研发设计调研岗位	31
第一节 研发设计调研经理	32
一、关键业绩指标	32
二、胜任素质模型	33
三、考核指标设计	33
四、绩效考核细则	35
五、关键问题解决	36
第二节 研发设计调研主管	37
一、关键业绩指标	37
二、胜任素质模型	38
三、考核指标设计	38
四、绩效考核细则	42
五、关键问题解决	44
第三节 研发设计调研专员	45
一、关键业绩指标	45

二、胜任素质模型	46
三、考核指标设计	46
四、绩效考核细则	49
五、关键问题解决	52

第三章 产品研发岗位 53

第一节 产品研发经理	54
一、关键业绩指标	54
二、胜任素质模型	55
三、考核指标设计	55
四、绩效考核细则	57
五、关键问题解决	59
第二节 产品研发主管	60
一、关键业绩指标	60
二、胜任素质模型	61
三、考核指标设计	61
四、绩效考核细则	66
五、关键问题解决	67
第三节 产品研发设计工程师	68
一、关键业绩指标	68
二、胜任素质模型	69
三、考核指标设计	69
四、绩效考核细则	72
五、关键问题解决	74

第四章 工艺研发岗位 75

第一节 工艺研发经理	76
一、关键业绩指标	76
二、胜任素质模型	77
三、考核指标设计	77
四、绩效考核细则	79
五、关键问题解决	81
第二节 工艺研发主管	82
一、关键业绩指标	82
二、胜任素质模型	83
三、考核指标设计	83

四、绩效考核细则	86
五、关键问题解决	89
第三节 工艺研发师	90
一、关键业绩指标	90
二、胜任素质模型	91
三、考核指标设计	91
四、绩效考核细则	94
五、关键问题解决	98
第五章 软件研发岗位	99
第一节 软件研发经理	100
一、关键业绩指标	100
二、胜任素质模型	101
三、考核指标设计	101
四、绩效考核细则	103
五、关键问题解决	105
第二节 软件研发设计主管	106
一、关键业绩指标	106
二、胜任素质模型	107
三、考核指标设计	107
四、绩效考核细则	111
五、关键问题解决	114
第三节 软件研发设计工程师	115
一、关键业绩指标	115
二、胜任素质模型	116
三、考核指标设计	116
四、绩效考核细则	119
五、关键问题解决	122
第六章 研发部管理岗位	123
第一节 研发总监	124
一、关键业绩指标	124
二、胜任素质模型	125
三、考核指标设计	125
四、绩效考核细则	127
五、关键问题解决	129

第二节 研发经理	130
一、关键业绩指标	130
二、胜任素质模型	131
三、考核指标设计	131
四、绩效考核细则	133
五、关键问题解决	135
第三节 研发主管	136
一、关键业绩指标	136
二、胜任素质模型	137
三、考核指标设计	137
四、绩效考核细则	141
五、关键问题解决	145
第七章 建筑设计岗位	147
第一节 建筑设计总监	148
一、关键业绩指标	148
二、胜任素质模型	149
三、考核指标设计	149
四、绩效考核细则	151
五、关键问题解决	153
第二节 建筑设计经理	154
一、关键业绩指标	154
二、胜任素质模型	155
三、考核指标设计	155
四、绩效考核细则	157
五、关键问题解决	159
第三节 建筑设计师	160
一、关键业绩指标	160
二、胜任素质模型	161
三、考核指标设计	161
四、绩效考核细则	165
五、关键问题解决	168
第八章 装修设计岗位	169
第一节 装修设计经理	170
一、关键业绩指标	170

二、胜任素质模型	171
三、考核指标设计	171
四、绩效考核细则	173
五、关键问题解决	175
第二节 装修设计师	176
一、关键业绩指标	176
二、胜任素质模型	177
三、考核指标设计	177
四、绩效考核细则	181
五、关键问题解决	184
第九章 平面设计岗位	185
第一节 平面设计总监	186
一、关键业绩指标	186
二、胜任素质模型	187
三、考核指标设计	187
四、绩效考核细则	189
五、关键问题解决	192
第二节 平面设计经理	193
一、关键业绩指标	193
二、胜任素质模型	194
三、考核指标设计	194
四、绩效考核细则	196
五、关键问题解决	198
第三节 平面设计师	199
一、关键业绩指标	199
二、胜任素质模型	200
三、考核指标设计	200
四、绩效考核细则	203
五、关键问题解决	207
第十章 设计部管理岗位	209
第一节 设计总监	210
一、关键业绩指标	210
二、胜任素质模型	211
三、考核指标设计	211

四、绩效考核细则	213
五、关键问题解决	215
第二节 设计经理	216
一、关键业绩指标	216
二、胜任素质模型	217
三、考核指标设计	217
四、绩效考核细则	219
五、关键问题解决	221
第十一章 知识产权管理岗位	223
第一节 知识产权管理主管	224
一、关键业绩指标	224
二、胜任素质模型	225
三、考核指标设计	225
四、绩效考核细则	229
五、关键问题解决	232
第二节 专利管理主管	233
一、关键业绩指标	233
二、胜任素质模型	234
三、考核指标设计	234
四、绩效考核细则	238
五、关键问题解决	240
第十二章 研发设计类企业绩效考核方案	241
第一节 科研设计类企业绩效考核方案	242
一、××科学院绩效考核方案	242
二、××建筑设计院绩效考核方案	254
第二节 网络技术公司绩效考核方案	262
一、××软件开发公司绩效考核方案	262
二、××网站开发公司绩效考核方案	275
第三节 图形图像设计公司绩效考核方案	283
一、××广告设计公司绩效考核方案	283
二、××动漫设计公司绩效考核方案	294

第一章

研发设计部职能及考核设计

5位一体，细化到底



第一节 研发部职能

一、研发部职能概述

由于企业性质、企业研发策略的不同，研发部的职能也会有所区别。一般来说，研发部的主要职能是根据企业的发展战略，在企业高层团队的领导下开展的新产品（新技术、新服务）开发、技术支持和管理、试验管理、工艺管理等工作，具体包括行业技术研究、项目的规划与设计、新产品（新技术、新服务）及新材料的开发与应用、产品（技术、服务）改良升级、研发技术与工艺技术管理、技术信息资料管理、研发知识产权管理等的全部或部分职能。

二、研发部组织结构

不同的企业由于其业务的不同，会设置不同的研发组织，以保证研发部职能的实现。在进行研发组织结构设计时，应根据企业研发业务的不同设置相应的研发组织，确保研发的高效性与灵活性。

（一）产品研发类的研发部组织结构设计

产品研发类的研发部组织结构如图 1-1 所示。

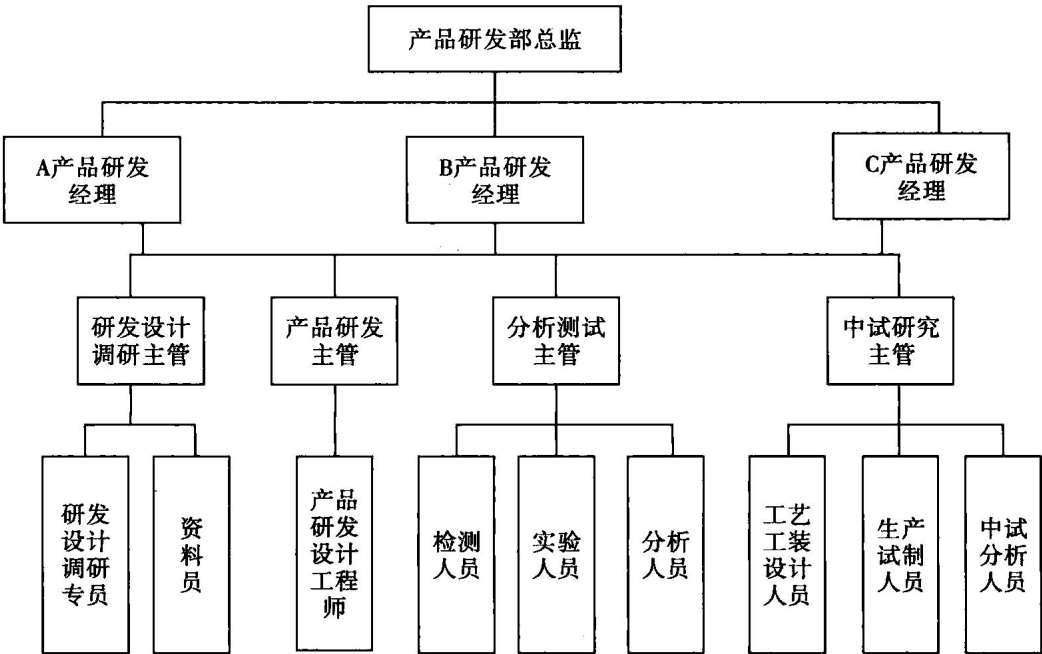


图 1-1 产品研发类的研发部组织结构

(二) 工艺研发类的研发部组织结构设计

工艺研发类的研发部组织结构如图 1-2 所示。

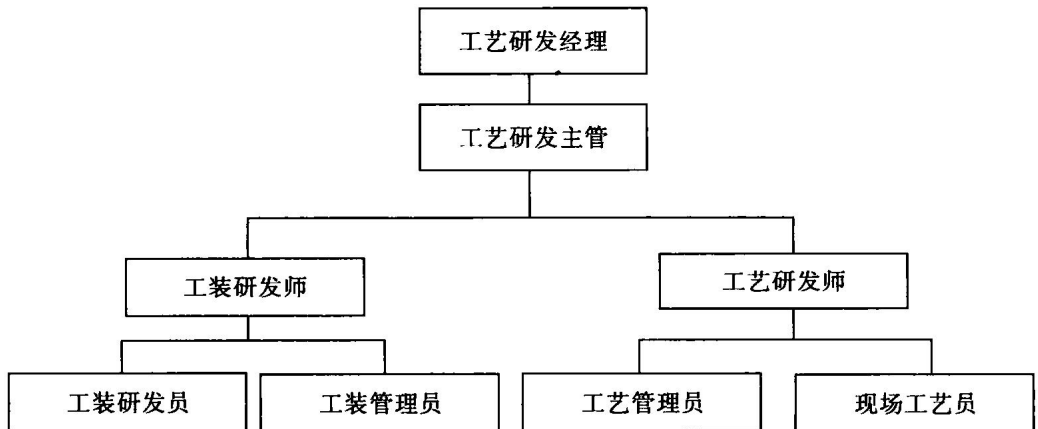


图 1-2 工艺研发类的研发部组织结构

(三) 软件研发类的研发部组织结构设计

软件研发类的研发部组织结构如图 1-3 所示。

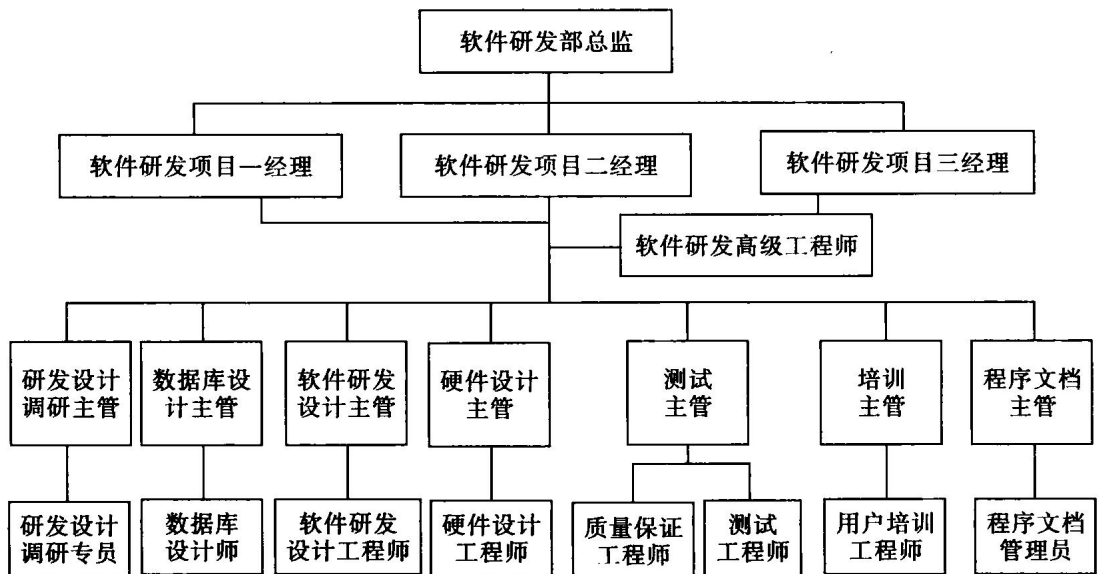


图 1-3 软件研发类的研发部组织结构

三、研发部职能分解

研发部职能分解是指将研发部的职能逐级分解为可执行的作业项目，具体分解情况详见表 1-1。

表 1-1 研发部职能分解表

职能	职能分项	职能细化（职责）
研发管理	研发调研	(1) 建立研发调研机制，确定调研计划、对象、范围、目的 (2) 确定调研人员，分配调研任务和目标 (3) 调研结果评估
	研发规划	(1) 制订研发计划，确定研发目标，对研发实施过程中所需进行的各项活动做出周密的安排 (2) 对研发工作进行分析，按照研发特点确定研发阶段 (3) 估计研发所需的时间和研发预算所需的费用
	研发成本管理	(1) 研发资源的有效利用。在不影响研发进度的前提下，最大限度地利用有效资源，尽可能实现研发目标 (2) 研发成本估算。这是成本分析的基础，也是安排研发进度的前提 (3) 研发成本预算。其包括研发各项可能产生的费用及处理突发事件的费用等 (4) 研发成本控制。通过对各项研发工作需要的实际费用与计划费用进行比较，对成本费用进行评价，并对未完成的研发工作进行预测，使成本控制在预算范围内 (5) 研发目标成本控制。这能促使研发组织在切实可行的情况下降低成本，确保研发目标的实现
	研发质量管理	(1) 质量规划。确定研发相关标准，以及标准的适用度 (2) 质量保证。确定研发的执行标准，保证研发的质量达到质量规划所制定的标准 (3) 质量控制。用来测量研发成果与标准间的差异，以确保研发成果符合标准所确定的性能和特征

第二节 设计部职能

一、设计部职能概述

设计部的主要职能是指根据企业的发展战略，在设计系统最高负责人的领导下，及相关部门的协调配合下，严格执行企业的设计方针和理念；在创新原则的指导下，为企业或企业客户设计既美观又实用的产品等。

二、设计部组织结构

为了确保设计目标的实现，每个企业会根据本行业或企业的特点设置设计部的组织结构。根据设计对象的不同，设计部一般可以设置成以下不同的组织结构。

（一）建筑设计部组织结构

建筑设计部的组织结构如图 1-4 所示。

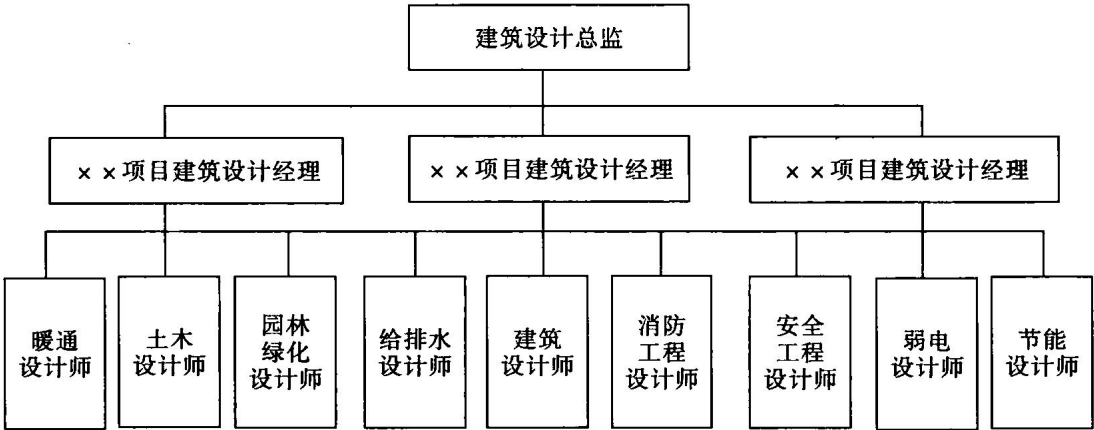


图 1-4 建筑设计部组织结构

（二）装修设计部组织结构

装修设计部的组织结构如图 1-5 所示。

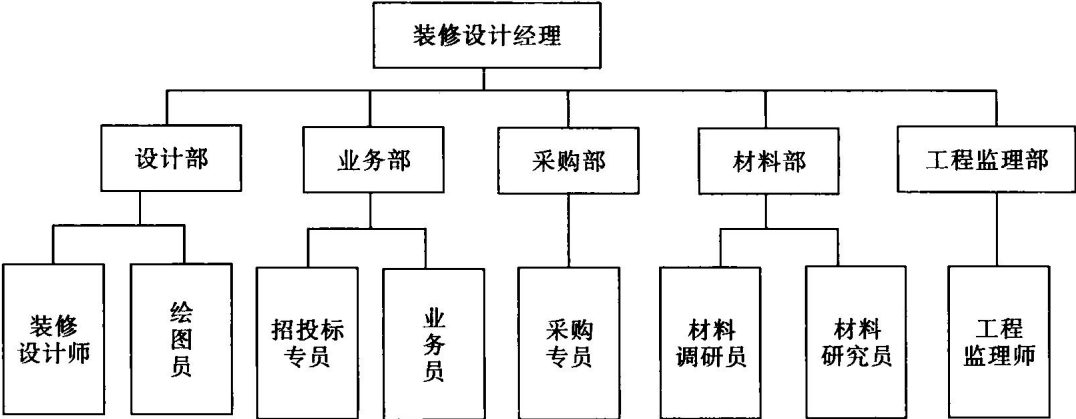


图 1-5 装修设计部组织结构

(三) 平面设计部组织结构

平面设计部的组织结构如图 1-6 所示。

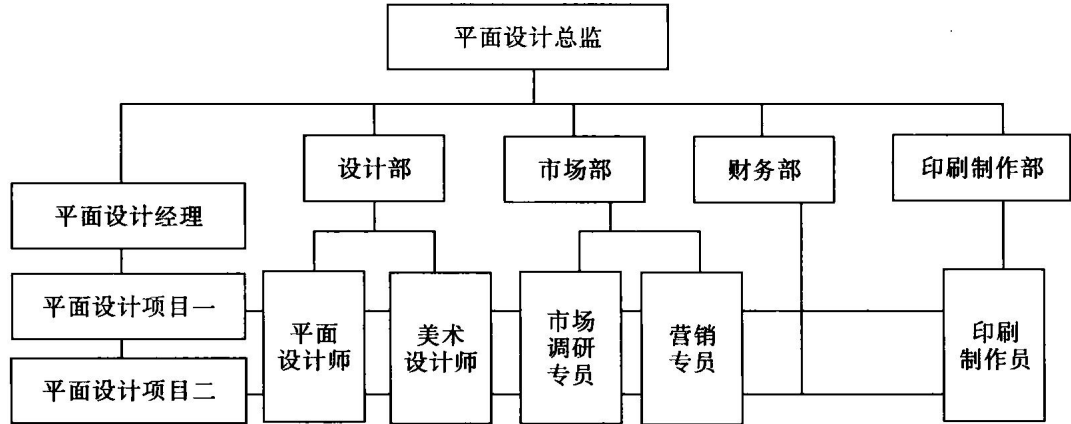


图 1-6 平面设计部组织结构

三、设计部职能分解

设计部职能分解是指将设计部的职能逐级分解为可执行的作业项目，具体分解情况详见表 1-2。