



企业考核七大关键部门、
重点岗位人员工作绩效的实用手册

岗位绩效目标与 考核实务手册

(第4版)

孙宗虎 李艳 © 编著

颠覆传统思维的新型雇佣关系
重构“互联网”时代的HR体系
打造线下线上一体化服务体系
打赢互联网时代的人才争夺战



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位绩效目标与考核 实务手册

(第4版)

孙宗虎 李 艳 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

岗位绩效目标与考核实务手册 / 孙宗虎, 李艳编著

— 4版. — 北京: 人民邮电出版社, 2017.5

(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-45526-0

I. ①岗… II. ①孙… ②李… III. ①企业管理—人力资源管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第079574号

内 容 提 要

本书对企业高层管理岗位、采购部、生产部、技术开发部、质量管理部、市场营销部、行政部、人力资源部等各部门的绩效考核工作给出了具体的操作方案, 将模板与工具相结合, 方案与案例相结合, 是绩效考核人员必备的案头工具书。实操性强、工具性强是本书的主要特点。

本书适合企业人力资源管理人员特别是绩效考核专员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

◆ 编 著 孙宗虎 李 艳

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2017年5月第4版

字数: 180千字

2017年5月河北第1次印刷

定 价: 59.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号



我
们
一
起
解
决
问
题

人力资源管理操作实务系列

专家委员会成员

以下名单按姓氏笔画顺序排列

- 王志强 三一集团高级副总经理 三一新能源投资有限公司总经理
- 王鹤鹏 生活家（北京）家居装饰有限公司武汉分公司总经理
- 白云 凹凸人网（北京）咨询有限公司 CEO
- 龙红明 长沙市爱欣爱见教育管理有限公司人力资源总监
- 龙拉非 深圳市新睿女主人形象设计有限公司创始人
- 任艺 华恒智信副总经理 高级咨询师
- 孙宗虎 北京弗布克管理咨询有限公司总经理
- 张显 腾讯人力资源平台部助理总经理 腾讯上海分公司人力资源总监
- 张颖 薪酬绩效专家 颖和企业管理咨询有限公司创始人 前腾讯高级薪酬绩效经理
- 李原淑 北大方正集团方正商学院执行院长
- 屈秀丽 北京恒昌利通投资管理有限公司人力资源高级经理
- 胡炜 中信建投证券股份有限公司人力资源部高级副总裁
- 赵磊 华恒智信副总经理 中国人力资源协会理事
- 郭振山 汇川技术 BU HRBP
- 龚高科 中车株洲所时代电气股份有限公司物流中心主任
- 郭娟 京东集团 HRBP Head
- 程玮 中国核工业二四建设有限公司人力资源部主管
- 彭皖寅 礼舍科技合伙人兼人力资源总监
- 熊俊彬 CSTD 中国人才发展社群创始人
- 魏晨琛 美科多（北京）家居用品有限公司常务副总

总序

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起，人力资源在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着这些变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台+个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革，技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作者仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工

具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源专业。

北大方正集团方正商学院执行院长
李原淑

2017 年 5 月

再版前言

《岗位绩效目标与考核实务手册（第4版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书从绩效考核管理流程、绩效考核方法、高层管理岗位绩效目标与绩效考核、各部门绩效目标与绩效考核、绩效评估与反馈等11个方面入手，详细介绍了各部门和各类人员的绩效考核方法，并针对不同岗位和人员设定了不同的考评标准，为企业管理者提供了一系列清晰、实用的绩效考核工具模板。

《岗位绩效目标与考核实务手册》前三版上市几年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、提出的意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果以及企业的实际需求，对《岗位绩效目标与考核实务手册》进行了再一次改版。此次改版，我们将原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《岗位绩效目标与考核实务手册（第4版）》时，我们在第3版的基础上做了如下修订。

1. 随着“互联网+”时代的到来，一些部门的职能也发生了新的变化。基于这一点，此次改版我们将市场营销部拆分为“市场部”与“销售部”，并且针对这两个部门的职能，给出了能将这两个部门的绩效考核真正“落地”的实用工具，为企业管理者考核工作提供了可参考的范例。

2. 对如今新涌现出的职位，如微信公众号运营专员等，本书从考核指标设计、考核方法等方面设计了一套完整的考核方案，为新岗位的绩效考核提供了可参照的模板。

在本书修订的过程中，刘伟、孙宗坤、孙立宏、程富建负责资料的收集和整理，贾

月、周海静负责图表的编排，韩燕、齐艳霞参与修订了本书的第一、二章，李作学、李亚慧参与修订了本书的第三、四章，刘柏华、袁艳烈参与修订了本书的第五、六章，王淑燕、王淑霞参与修订了本书的第七、八章，唐丽颖、池永明参与修订了本书的第九、十章，金丹仙参与修订了本书的第十一章和附录，全书由孙宗虎、李艳统撰定稿。

弗布克 HR 咨询中心

2017 年 5 月

目 录

第一章 绩效考核管理流程	1
第一节 绩效考核与绩效管理	2
一、绩效管理的原则	2
二、绩效考核的内容	3
三、绩效考核的类别	4
第二节 绩效管理的实施流程	4
一、制订绩效计划	5
二、实施与管理	5
三、开展评估	7
四、绩效面谈与反馈	10
五、绩效评估结果应用	11
第二章 绩效考核方法	13
第一节 目标管理考核法	14
一、目标管理	14
二、目标考核	16
第二节 360 度考核法	19
一、360 度考核法简介	19
二、360 度考核方式	20
三、360 度考核程序	25
四、360 度考核工具	27
第三节 关键绩效指标考核法	30
一、关键绩效指标的确立	31
二、确定关键绩效指标的方法	31

三、关键绩效指标考核法操作流程	32
四、关键绩效指标的实例分析	33
第四节 BSC 考核法	33
一、具体的应用	34
二、BSC 考核模板	36
第三章 高层管理岗位绩效目标与绩效考核	39
第一节 高层管理岗位岗位职责与关键绩效指标	40
一、高层管理岗位岗位职责	40
二、高层管理岗位关键绩效考核指标设置	44
第二节 高层管理岗位绩效目标与绩效考核	44
一、总经理	44
二、营销总监	46
三、生产总监	46
四、技术总监	47
五、财务总监	49
六、行政总监	50
七、人力资源总监	51
第三节 高层管理岗位目标责任书	52
一、生产总监岗位目标责任书	52
二、研发总监岗位目标责任书	54
三、销售总监岗位目标责任书	57
四、财务总监岗位目标责任书	59
五、行政总监岗位目标责任书	61
六、人力资源总监岗位目标责任书	62
第四章 采购部各岗位绩效目标与绩效考核	65
第一节 采购部岗位职责与关键绩效指标	66
一、采购部岗位设置	66
二、采购部岗位职责	66
三、采购部部分工作流程	69
四、采购部关键绩效考核指标设置	72

第二节 采购部各岗位绩效目标与绩效考核	72
一、采购部经理	72
二、供应商主管	74
三、采购主管	74
四、供应商关系专员	75
五、采购员	76
第三节 采购部绩效考核方案	77
一、采购部经理目标管理责任书	77
二、采购人员绩效考核实施方案	78
第五章 生产部各岗位绩效目标与绩效考核	83
第一节 生产部岗位职责与关键绩效指标	84
一、生产部岗位设置	84
二、生产部岗位职责	84
三、生产部部分工作流程	88
四、生产部关键绩效考核指标设置	92
第二节 生产部各岗位绩效目标与绩效考核	92
一、生产部经理	92
二、车间主任	94
三、班组长	95
四、生产计划专员	95
五、生产调度专员	96
六、设备管理专员	96
七、安全管理专员	97
第三节 生产部绩效考核方案	98
一、车间主任目标管理考核方案	98
二、班组长绩效考核实施方案	99
三、车间工人绩效考核方案	104
四、安全生产目标管理考核方案	109
五、优秀班组评定方案	112

第六章 技术开发部各岗位绩效目标与绩效考核	115
第一节 技术开发部岗位职责与关键绩效指标	116
一、技术开发部岗位设置	116
二、技术开发部岗位职责	116
三、技术开发部部分工作流程	119
四、技术开发部关键绩效考核指标设置	121
第二节 技术开发部各岗位绩效目标与绩效考核	122
一、技术开发部经理	122
二、技术开发总工程师	123
三、产品开发主管	124
四、技术工艺主管	125
五、产品开发专员	125
六、技术工艺员	126
第三节 技术开发部绩效考核方案	126
一、技术开发部经理目标管理责任书	126
二、技术研发人员绩效考核方案	128
三、技术开发奖考核评定方案	133
四、APP 产品经理绩效考核实施方案	135
五、互联网产品专员绩效考核实施方案	137
第七章 质量管理部各岗位绩效目标与绩效考核	139
第一节 质量管理部岗位职责与关键绩效指标	140
一、质量管理部岗位设置	140
二、质量管理部岗位职责	140
三、质量管理部部分工作流程	142
四、质量管理部关键绩效考核指标设置	144
第二节 质量管理部各岗位绩效目标与绩效考核	145
一、质量管理部经理	145
二、质量控制工程师	146
三、质量认证工程师	146
四、质量检验主管	147

第三节 质量管理部绩效考核方案	148
一、质量管理部经理目标管理考核实施细则	148
二、质检人员绩效考核实施方案	149
第八章 市场营销部各岗位绩效目标与绩效考核	153
第一节 市场营销部岗位职责与关键绩效指标	154
一、市场营销部岗位设置	154
二、市场营销部岗位职责	154
三、市场营销部部分工作流程	158
四、市场营销部关键绩效考核指标设置	161
第二节 市场营销部各岗位绩效目标与绩效考核	162
一、市场部经理	162
二、销售部经理	163
三、售后服务部经理	164
四、区域销售经理	165
五、市场策划主管	165
六、广告企划主管	166
七、促销主管	167
八、销售代表	167
九、网店客服专员	168
十、售后服务专员	169
十一、微信公众号运营专员	170
第三节 市场营销部绩效考核方案	171
一、市场部经理绩效考核实施细则	171
二、区域销售经理绩效考核实施细则	172
三、网店店长绩效考核实施方案	174
四、微信营销绩效考核方案	177
五、网店推广绩效考核方案	178
六、销售代表绩效考核实施方案	181

第九章 行政部各岗位绩效目标与绩效考核	185
第一节 行政部岗位职责与关键绩效指标	186
一、行政部岗位设置	186
二、行政部岗位职责	186
三、行政部部分工作流程	188
四、行政部关键绩效考核指标设置	190
第二节 行政部各岗位绩效目标与绩效考核	191
一、行政部经理	191
二、行政事务主管	193
三、总务后勤主管	194
四、车辆主管	194
第三节 行政部绩效考核方案	196
一、行政后勤人员绩效考核方案	196
二、行政秘书绩效考核实施方案	198
第十章 人力资源部各岗位绩效目标与绩效考核	201
第一节 人力资源部岗位职责与关键绩效指标	202
一、人力资源部岗位设置	202
二、人力资源部岗位职责	202
三、人力资源部部分工作流程	204
四、人力资源部关键绩效考核指标设置	209
第二节 人力资源部各岗位绩效目标与绩效考核	210
一、人力资源部经理	210
二、招聘主管	212
三、培训主管	213
四、课程开发主管	214
五、绩效薪酬主管	215
六、LMS 平台运营主管	218
第三节 人力资源部绩效考核方案	218
一、人力资源部经理绩效考核方案	218
二、内部培训讲师绩效考核方案	220

第十一章 绩效评估与反馈	223
第一节 绩效反馈与面谈	224
一、绩效面谈准备工作	224
二、面谈实施阶段	224
三、面谈实施技巧	227
四、绩效面谈实例	228
第二节 绩效改进	229
一、绩效改进的工作流程	229
二、绩效改进的方法	230
三、制订绩效改进计划	230
四、绩效考核跟踪评估	231
附录 绩效管理体系设计实例	233
附录1 D公司绩效管理制度	234
附录2 E公司绩效考核诊断实例分析	244

第一章

绩效考核管理流程