

8+1

绩效量化

案例精选

胡八一 主编

用案例说话，以表单导引，
轻松解决人力资源管理难题



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

8+1

绩效量化

案例精选

胡八一 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

8+1 绩效量化案例精选/胡八一主编. —北京:北京大学出版社,2006. 12

ISBN 7-301-10544-4

I. 8… II. 胡… III. 企业管理:人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 010312 号

书 名: 8+1 绩效量化案例精选

著作责任者: 胡八一 主编

责任编辑: 虞正逸

标准书号: ISBN 7-301-10544-4/F · 1365

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 21.5 印张 374 千字

2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



胡八一 博士

- ◎ 国内著名的人力资源管理“落地派”创始人
- ◎ 柏明顿人力资源管理咨询公司首席顾问师
- ◎ 北京时代光华公司特聘高级讲师
- ◎ 曾任松下电器人事处处长、杜邦（中国）公司
人力资源总监

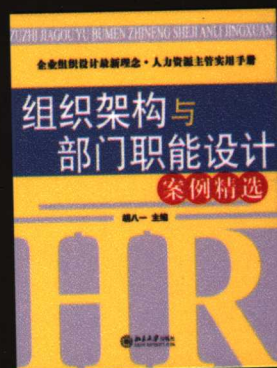
主要荣誉

- ◎ 2002年人力资源管理技术杰出贡献奖
- ◎ 2003年全国十大培训师
- ◎ 2004年全国十大杰出咨询师
- ◎ 2005年全国十大杰出咨询师（唯一蝉联者）
- ◎ 2005年首届全国人力资源行业十佳人物

服务的主要客户有：

广东微波通信、岭南教育集团、贵阳新天光电、广州机械科学研究院、吉林白城连杆、粤宏基房地产、美涂士化工集团、成都明珠家具、三九药业、广东交通集团、太阳诱电（日）、佛山塑料集团等150多家国内外知名企业。

胡八一已出版的相关图书



策 划：北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑：虞正逸

征稿电话：010-82893507

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

公司网址：www.21tbcbooks.com

装帧设计：清心设计工作室
QINGXIN

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序 言

我很欣赏中国的企业家和经理人通过诸多的途径，学习西方的管理理念、管理技能和管理工具，这对于提高中国企业的管理水平起到了莫大的帮助！但我也很负责地以同样的力度，反对他们对西方的一些管理概念顶礼膜拜的态度！你用中国先秦时代形成的相理和命理推测不准西方人的性格和命运，因为该理论是中国一定时期下的政治、人文与经济等多个环境因素综合形成的，而西方人并没有生活在这个环境中。同理，西方的一切管理理论有其形成的环境，而中国的企业并没有生存在那个环境中，因此我们并不需要完全按照它的思维，来引导或要求我们的企业与经理人。企业管理是一门以人文科学为核心的综合性学科，不具有“自然科学无国界”的特性，因此它必须强调与这个民族相适应的人文特点。

西方国家历经五百年的工业文明所形成的诸多管理概念，对于我们初涉市场经济时间不长的企业来讲，难以一下子全部接收过来，也没有必要全部接受。就以绩效考核为例，仿佛一提传统的德、能、勤、绩的考核方式，就显得你很落伍，言必称关键绩效指标（KPI）、360度考核方式、行为锚定梯度量表等才能显示出你的先进。在中国企业还没来得及运用和消化这些法宝时，又冒出平衡计分卡（BSC）来，弄得企业晕头转向。

其实，关键绩效指标（KPI）根本就不能算是一套考核工具，充其量只能说是一个概念，需要考核的难道不是关键的指标而是非关键的指标？

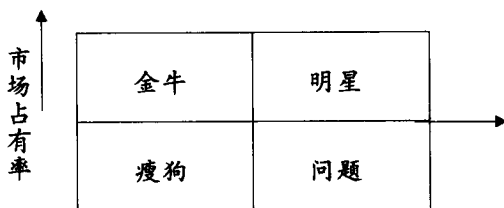
平衡计分卡（BSC）与德、能、勤、绩一样，可以称之为“半个工具”，因为它们从不同的维度明确了“考核什么”，比之关键绩效指标（KPI）更接近工具化了，但它们在明确了“考核什么”之后并没有解决“怎么考核”的问题，也就是说，虽然它规范了“应该是怎样”的，却没有帮助我们“如何到达那样”。

纵、横两个矩阵式的维度，如著名的 SWOT 分析法和波士顿矩阵（表 1、表 2）。有了这些管理工具，我们分析管理目标时就容易得多了。

表 1：SWOT 分析法

	优势	劣势	机会	威胁
我方				
对方				

表 2：波士顿矩阵



企业管理实际上是一系列实实在在的行为，任何花哨的概念都不可能解决实际问题，我们在为企业提供管理咨询的时候对此深有体会。当你面对在工作中遇到了麻烦的客户时，你不可能像那些表演派的大师们那样吆喝“绩效考核很重要！考核指标要关键的！考核结果要量化！”客户会毫不留情地问你：设计工程师的关键指标是哪些？市场策划部经理的考核指标如何量化？请顾问就是要帮我做出来，然后我照着去做就可以了。

我们经过对一百多家企业咨询案的实施，发现绩效考核难于善始善终的根本原因在于：一是缺乏科学的考核工具；二是缺乏对科学的考核工具的运用能力。

那么，这个工具是什么呢？

它就是“8+1 绩效量化技术”。该技术由“量化的 8 个要素”和一张《绩效递进表》组成，从纵、横、斜三个维度彻底解决了绩效量化的技术问题，是目前国内唯一一套中国本土的人力资源管理工具。如表 3、表 4 所示。

表 3：绩效量化的 8 个要素

——绩效考核计划表

考核项目	计算方式	项目界定	绩效指标			权重 配分	评分 规则	数据来源	考核 周期
			最高	考核	最低				

表 4：绩效递进表

考评项目	递进要素		递进数据				
			1 月	2 月	3 月	……	12 月
项目 A	绩效 指标	最高					
		考核					
		最低					
	计划数值						
	实际数值						
	达成率						
	考核得分						
项目 B	(同上)						

至于如何制作《绩效考核计划表》及其应该注意的事项，在由北京大学出版社出版的《8+1 绩效量化技术》一书中有详细的阐述，在此就不做赘述。

通过我们多年的咨询实践与售后服务证明，“8+1 绩效量化技术”不仅提供了绩效指标的量化步骤，而且将绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效改善融为一体，对员工来说，既能起到引导作用，又能起到鞭策作用！

本书精选了常见的 16 个行业二百多个岗位的《绩效考核计划表》，为已经或将要建

立绩效考核体系的企业提供了一套很有价值的参考模板。

当然，任何案例都有其特定的背景，其中所包括的人、时、空等因素及因素的组合条件是不可能完全相同的，因而书中的案例也不可能放之四海皆适宜或五十年一成不变，读者千万不要囫囵吞枣。事实上，当我们读到此书时，书中案例所描述的企业情况与我们现在的情况可能已经有了一定的差别，但我相信它仍然会对读者有一定的启发和借鉴作用。

在本书的案例筛选与修订过程中，我非常感谢我的得力助手梁乐、符益群两位高级顾问师的辛勤协助，愿与他们分享给读者带来帮助的快乐。

胡八一

柏明顿人力资源管理咨询有限公司首席顾问师

2006年10月

目 录

序 言	1
第一章 外贸公司绩效考核	1
供应部 - 主管绩效考核计划表	4
供应部 - 内部采购助理绩效考核计划表	5
供应部 - 外部采购助理计划表	6
仓储部 - 主管绩效考核计划表	7
仓储部 - 检验员绩效考核计划表	8
仓储部 - 配货员绩效考核计划表	8
仓储部 - 仓管员绩效考核计划表	9
销售部 - 经理绩效考核计划表	10
销售部 - 船务主管绩效考核计划表	11
销售部 - 报关员绩效考核计划表	12
销售部 - 业务员绩效考核计划表	13
销售部 - 跟单员绩效考核计划表	14
第二章 涂料化工公司绩效考核	15
制造部 - 制造副总绩效考核计划表	18
制造部 - 制造副总绩效考核评分表	19
技术部 - 技术部长绩效考核计划表	21

技术部 - 项目工程师绩效考核计划表	22
生产部 - 生产部长绩效考核计划表	23
生产部 - 树脂部部长绩效考核计划表	25
生产部 - 家具漆部长绩效考核计划表	26
生产部 - 胶粘剂部长绩效考核计划表	27
供应部 - 供应部部长绩效考核计划表	28

第三章 注塑加工公司绩效考核

生产部 - 生产部长绩效考核计划表	32
生产部 - 生管科长绩效考核计划表	33
生产部 - 采购科长绩效考核计划表	34
生产部 - 储运科长绩效考核计划表	35
生产部 - 仓库科长绩效考核计划表	37
生产部 - 注塑车间副主任绩效考核计划表	38
生产部 - 注塑车间常务副主任绩效考核计划表	39
工艺技术部 - 工艺技术部长绩效考核计划表	40
工艺技术部 - 工艺科长绩效考核计划表	41
工艺技术部 - 设备科长绩效考核计划表	42
模具分厂 - 厂长绩效考核计划表	43
模具分厂 - 技术副厂长绩效考核计划表	44
模具分厂 - 生产科科长绩效考核计划表	46
模具分厂 - 品管副科长绩效考核计划表	47
国内市场部 - 部长绩效考核计划表	48
国内市场部 - 塑料销售科科长绩效考核计划表	50
国内市场部 - 业务员绩效考核计划表	51
海外市场部 - 部长绩效考核计划表	53

第四章 机械公司绩效考核

研发部 - 部长绩效考核计划表	58
-----------------------	----

研发部 - 部长绩效考核评分表	59
研发部 - 项目组长绩效考核计划表	60
研发部 - 技术服务科长绩效考核计划表	61
研发部 - 工艺试验组长绩效考核计划表	62
研发部 - 工艺试验员绩效考核计划表	63
研发部 - 维修技术组长/员绩效考核计划表	64
研发部 - 维修技术组长/员绩效考核评分表	64
研发部 - 资料员绩效考核计划表	65
制造部 - 采购科 - 采购组长绩效考核计划表	66
制造部 - 采购科 - 采购组长绩效考核评分表	66
制造部 - 采购科 - 外跑采购人绩效考核计划表	67
制造部 - 采购科 - 外跑采购人绩效考核评分表	67
制造部 - 采购科 - 物控组长绩效考核计划表	68
制造部 - 采购科 - 仓库组长绩效考核计划表	69
制造部 - 采购科 - 标准机/非标准机管理员绩效考核计划表	70
制造部 - 采购科 - 原材料管理员绩效考核计划表	71
制造部 - 部长绩效考核计划表	72
制造部 - 制造科 - 科长绩效考核计划表	73
制造部 - 制造科 - 变压器组长绩效考核计划表	74
制造部 - 制造科 - 机加工组长绩效考核计划表	74
制造部 - 制造科 - 总装配组长绩效考核计划表	75
制造部 - 制造科 - 计划员绩效考核计划表	75
制造部 - 制造科 - 外协工程师绩效考核计划表	76
制造部 - 质管科 - 科长绩效考核计划表	77
制造部 - 质管科 - 电器检验员绩效考核计划表	78
制造部 - 质管科 - 机械检验员绩效考核计划表	79
制造部 - 质管科 - 机械检验员绩效考核评分表	79

第五章 五金公司绩效考核	81
技术部 - 经理绩效考核计划表	84
技术部 - 经理绩效考核评分表	85
技术部 - 工程师绩效考核计划表	86
技术部 - 研发助理绩效考核计划表	87
技术部 - 工艺员绩效考核计划表	88
技术部 - 样板组长绩效考核计划表	89
技术部 - 制板员绩效考核计划表	89
技术部 - 技术员绩效考核计划表	90
设备部 - 主管绩效考核计划表	91
设备部 - 设备管理员绩效考核计划表	92
设备部 - 夹具制作员绩效考核计划表	92
设备部 - 线切割工艺员绩效考核计划表	93
设备部 - 机修工绩效考核计划表	93
设备部 - 电工绩效考核计划表	94
设备部 - 电工绩效考核评分表	94
制造部 - 制造总监绩效考核计划表	95
品质部 - 经理绩效考核计划表	96
品质部 - 品质工程师绩效考核计划表	97
品质部 - IQC 组长绩效考核计划表	99
品质部 - IPQC 组长绩效考核计划表	100
品质部 - OQC 组长绩效考核计划表	101
品质部 - 统计员绩效考核计划表	102
第六章 研究所(科研机构)绩效考核	103
产品安全部 - 主任绩效考核计划表	106
产品安全部 - 认证工程师绩效考核计划表	107
产品安全部 - 认证联络员绩效考核计划表	108

产品安全部 - 安规科长绩效考核计划表	109
产品安全部 - 安规资料员绩效考核计划表	110
产品安全部 - 实验科长绩效考核计划表	111
研发工程中心 - 主任绩效考核计划表	112
研发工程中心 - 研发科长绩效考核计划表	113
研发工程中心 - 测试科长绩效考核计划表	114
 第七章 家电销售公司绩效考核	115
管理部 - 总经理绩效考核计划表	118
管理部 - 总经理绩效考核评分表	119
行政部 - 行政部长绩效考核计划表	120
行政部 - 总务科长绩效考核计划表	122
行政部 - 总务科长绩效考核评分表	122
行政部 - 人事科长绩效考核计划表	123
行政部 - 人力资源专员绩效考核计划表	124
行政部 - 档案员绩效考核计划表	125
行政部 - 司机绩效考核计划表	126
行政部 - 司机绩效考核评分表	126
营业部 - 营业一科科长绩效考核计划表	127
营业部 - 营业一科直销业务员绩效考核计划表	128
营业部 - 营业二科科长绩效考核计划表	129
营业部 - 营业二科组长绩效考核计划表	130
营业部 - 内务科长绩效考核计划表	131
营业部 - 内务科长绩效考核评分表	131
营业部 - 内务科 - 营业组长绩效考核计划表	132
营业部 - 内务科 - 跟单员绩效考核计划表	133
营业部 - 内务科 - 跟单员绩效考核评分表	133

第八章 电子公司绩效考核	135
PIE 部 - IE 科 - IE 科长绩效考核计划表	138
PIE 部 - IE 科 - IE 主任绩效考核计划表	140
PIE 部 - IE 科 - 资料主任绩效考核计划表	141
PIE 部 - IE 科 - 工程师绩效考核计划表	142
PIE 部 - PE 科 - 科长绩效考核计划表	143
PIE 部 - PE 科 - 变压器小组工程师绩效考核计划表	145
PIE 部 - PE 科 - 开关电源小组主任绩效考核计划表	146
PIE 部 - PE 科 - 超音波技术员绩效考核计划表	147
PIE 部 - PE 科 - 换接器小组主任绩效考核计划表	148
PIE 部 - PE 科 - 配套组主任绩效考核计划表	149
质管部 - 部长绩效考核计划表	150
质管部 - IPQC 科长绩效考核计划表	151
质管部 - IQC 科长绩效考核计划表	152
质管部 - QA 科长绩效考核计划表	153
质管部 - SI 质控员绩效考核计划表	154
质管部 - 材料工程师绩效考核计划表	155
质管部 - 产品工程师绩效考核计划表	156
质管部 - 环保工程师绩效考核计划表	157
质管部 - 体系推行员绩效考核计划表	158
第九章 医药化工公司绩效考核	159
研发部 - 部长绩效考核计划表	162
研发部 - 开发工程师绩效考核计划表	163
研发部 - 注册专员绩效考核计划表	164
研发部 - 专利专员绩效考核计划表	166
制造部 - 部长绩效考核计划表	168
制造部 - 提取车间主任绩效考核计划表	170

制造部 - 针剂车间主任绩效考核计划表	172
制造部 - 车间中间站物料员绩效考核计划表	174
制造部 - 车间 GMP 记录员绩效考核计划表	175
质量部 - 部长绩效考核计划表	176
质量部 - GMP 科长绩效考核计划表	179
质量部 - GMP 科 - 留样管理员绩效考核计划表	181
质量部 - GMP 科 - 批记录管理员绩效考核计划表	182
质量部 - GMP 科 - 包材备案员绩效考核计划表	183
质量部 - 质量检验科长绩效考核计划表	184
质量部 - 质检科 - 化验员绩效考核计划表	186
质量部 - 质检科 - 进料 QA 绩效考核计划表	188
质量部 - 质检科 - 岗位 QA 绩效考核计划表	189
质量部 - 质检科 - 巡查 QA 绩效考核计划表	191
第十章 家具制造公司绩效考核	193
PMC 部 - 经理绩效考核计划表	196
PMC 部 - 经理月绩效考核评分表	197
PMC 部 - 仓储主管绩效考核计划表	198
PMC 部 - 采购主管绩效考核计划表	199
PMC 部 - 计划专员绩效考核计划表	200
PMC 部 - 外协跟单员绩效考核计划表	200
木制品部 - 经理绩效考核计划表	201
木制品部 - 车间主任绩效考核计划表	202
木制品部 - 生产班长绩效考核计划表	203
木制品部 - 统计员绩效考核计划表	204
组装部 - 经理绩效考核计划表	205
组装部 - 车间主任绩效考核计划表	206
组装部 - 机修工绩效考核计划表	207
销售部 - 财务专员绩效考核计划表	208

销售部 - 计调专员绩效考核计划表	209
销售部 - 业务员绩效考核计划表	210
销售部 - 客诉科长绩效考核计划表	211
销售部 - 客诉服务人员绩效考核计划表	212

第十一章 建材贸易公司绩效考核

总经理绩效考核计划表	216
总经理绩效目标与实际达成统计表	217
总经理绩效考核评分表	218
总经理绩效考核统计汇总表	219
总经理考核费用统计一览表	220
人力资源中心 - 人力资源部部长绩效考核计划表	221
人力资源中心 - 培训部部长绩效考核计划表	222
财务中心 - 财务总监绩效考核计划表	223
市场中心 - 市场总监绩效考核计划表	224
市场中心 - 市场部长绩效考核计划表	224
商务中心 - 商务总监绩效考核计划表	225

第十二章 环保设备制造公司绩效考核

五金车间 - 科长绩效考核计划表	230
五金车间 - 冲压组长绩效考核计划表	231
五金车间 - 精加工组长绩效考核计划表	232
五金车间 - 修模工绩效考核计划表	233
五金车间 - 装模工绩效考核计划表	233
引线车间 - 副科长绩效考核计划表	234
引线车间 - 组长绩效考核计划表	235
丝印科 - 科长绩效考核计划表	236
丝印科 - 调油技术员(领班)绩效考核计划表	237
丝印科 - 美工技术员绩效考核计划表	238