

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 绩效考核量化管理



周永亮 张毅◎编著

透彻分析绩效考核体系
全面提供绩效考核工具
系统提出绩效考核整体解决方案



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代企业人力资源管理全案系列

现代企业 绩效考核量化管理

全案

周永亮 张毅◎编著

透彻分析绩效考核体系
全面提供绩效考核工具
系统提出绩效考核整体解决方案



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书结合企业实际,按照不同级别和不同人员的岗位特点详细介绍了绩效管理体系、绩效管理过程、绩效考核工具,并详细列举了财务、行政、营销等关键岗位绩效考核的指标与方法,以及对各层级管理人员的考核办法,同时还给出了服务业、建筑业等行业的详解案例。

全书内容注重理论与实际相结合,模板与工具相结合,方案与案例相结合,是企业人力资源管理人员(尤其是绩效考核人员)、行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生必备的案头工具书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业绩效考核量化管理全案/周永亮,张毅编著.

—北京:机械工业出版社,2014.5

ISBN 978-7-111-47538-5

I. ①现… II. ①周…②张… III. ①企业绩效-企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第169986号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛

责任校对:舒莹 责任印制:乔宇

保定市中国美凯印刷有限公司印刷

2014年9月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·33印张·1插页·520千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47538-5

定价:78.00元



凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

丛书序

在现代企业中，人力资源开发与管理已经成为核心竞争力的关键环节。企业间的竞争说到底就是人力资源的竞争。无论是大企业集团的领导者还是中小微企业的老板，无一不认可人力资源开发与管理的重要性。再小的企业都会配置一个人力资源部，至少也会设置一个行政人事部。

为了迅速提升人力资源开发与管理的水平，无论是老板本人还是人力资源部门的负责人，都积极地参加各类人力资源开发及管理培训，不少人力资源管理人员甚至还拿到了人力资源管理专业的相关证书。但是，在现实中，不仅老板对人力资源的管理不满意，人力资源问题依然是其最为头疼的问题之一；而且人力资源部门的工作人员也时常感到困惑：大量的工作并没有产生相应的效果。

反思这种现状，我们认为，原因之一就是老板对人力资源管理的理解不到位，人力资源管理人员缺乏得心应手的工具和模板。于是，近年来，一批又一批的人力资源管理大全、全书、案例全集、工具箱等纷纷问世。有人会问：既然如此，国富咨询为什么要费心费力，又来出版这套全案丛书呢？国富咨询的这套全案丛书又与市场上其他的同类产品有何不同呢？

国富咨询编写的这套全案丛书共 6 本，包括《现代企业招聘全案》《现代企业培训全案》《现代企业绩效考核量化管理全案》《现代企业岗位说明书全案》《现代企业薪酬管理全案》《现代企业人事管理全案》，最突出的特点是，由长期身处咨询一线的咨询顾问编写，其中还不乏来自企业内部的资深人力资源总监。表单全面实用，资料翔实，既避免了纯粹学者编写此类工具书的学术化倾向，又不仅仅是各类人力资源管理工具的罗列，而是根据企业人力资源管理的规律和流程进行的模板总结优化和表单图示讲解。

本套全案丛书可以说是国富咨询 13 年从业经验和知识的积累，其中的表单和操作流程等曾经被咨询行业视为不传之秘，或者仅供咨询顾问在具

体的咨询中使用。通过本丛书的编写，国富咨询的目的就是用自身的积累为更多企业提供唾手可得的模板和工具，提升企业人力资源开发与管理的效率，推动中国企业的快速发展，从而使得国富咨询积累的经验 and 知识能够发挥更广泛的作用。

本书既适合于资深的人力资源管理人员使用，也可以让新近从事人力资源管理的人员迅速进入工作状态，提升其工作效率，还可以使中小微企业的老板快速了解人力资源管理的科学性和系统性。此外，本书也适合行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生阅读、使用。

全案丛书在手，人力资源管理不再高深！

欢迎企业领导者和人力资源管理从业者使用本丛书，并希望你们多提宝贵意见！

深深感谢编撰本丛书的国富咨询的同事！

前 言

本书结合企业实际，根据企业发展阶段、组织的规模程度、人员管理的要求程度，按照不同级别和不同岗位人员的职责范围、所辖权限、岗位特点详细介绍了绩效考核管理原理、绩效考核体系、绩效管理过程、绩效考核工具。在这个基础上，结合企业在实际运行过程中最常见的岗位进行了更为深刻的剖析，并详细列举了财务、行政、生产、技术研发、营销等岗位绩效考核的指标与方法，同时还给出了服务业、建筑业等行业的详解案例。本书有三个特点：

一是全面。本书全面梳理了绩效考核工作的各个方面，大到整体规划，小到表单填写。从绩效管理体系的构建出发，结合企业的实际，形成了完整、实用的规范化管理工具。

二是标准。本书结合作者对各个行业的咨询的操作实例和范本，制作了大量标准的图表，是企业标准化、工具化、流程化和实务化的管理工具，是企业通用的解决方案。

三是实用。实用性是本书最大的特色，针对绩效考核的方方面面，给出了拿来就用的操作流程和范本，帮企业实实在在地解决问题。

全书内容注重理论与实际相结合，从理念界定、内容描述、流程配套到表单提供，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是企业人力资源管理人员（尤其是绩效考核人员）、行政管理人员、企业培训师和咨询师以及高校相关专业师生必备的案头工具书。

目 录

丛书序

前言

第一章 绩效管理概述

第一节 绩效管理基础	2
一、绩效管理在人力资源管理中的地位	2
二、绩效管理实施基础	3
第二节 绩效与绩效管理概念	8
一、绩效的含义	8
二、绩效管理的含义	9
三、绩效管理与绩效考核的关系	10
四、绩效管理的意义和作用	11
五、绩效管理的关键因素	12

第二章 绩效管理体系

第一节 绩效管理组织	18
一、绩效考核的组织原则	18
二、绩效考核的职责划分	18
第二节 绩效管理设计	20
一、绩效管理设计原则	20
二、绩效考核设计方法	21
三、绩效考核的方法	21
四、绩效管理的几大关键要素	24

第三节 绩效管理的执行	25
一、绩效管理的实施流程	25
二、绩效管理的步骤	28
三、绩效管理的工作流程	31
四、绩效考核的步骤	32
五、绩效考核结果应用与改进	32

第三章 绩效管理过程

第一节 绩效管理的过程	53
第二节 绩效管理人员的素质要求	58
第三节 绩效管理的四大问题	59
第四节 绩效考核常见的问题及处罚单	60

第四章 绩效考核工具

第一节 战略目标考核工具	65
一、战略目标考核简介	65
二、战略目标考核指标提取步骤	65
三、战略目标考核表单	66
四、某公司整体目标考核方案	71
第二节 360 度考核工具	75
一、360 度考核简介	75
二、360 度考核指标提取步骤	75
三、360 度考核的优缺点	76
四、360 度考核表单	76
第三节 EVA 考核工具	98
一、EVA 考核简介	98
二、EVA 考核指标提取步骤	98

第四节 KPI 考核工具	100
一、KPI 考核简介	100
二、KPI 考核指标提取步骤	100
三、KPI 考核指标选择	101
四、KPI 考核的作用	102
五、KPI 考核表单	102
六、某公司 KPI 指标库及其定义	106
第五节 BSC 考核工具	132
一、BSC 考核简介	132
二、BSC 考核指标提取步骤	132
三、BSC 考核的优缺点	133
四、BSC 考核表单	134
第六节 绩效考核实施方案与应用举例	135
一、A 公司绩效考核实施方案	135
二、A 公司绩效考核方案执行总结与分析	136

第五章 绩效考核实用表

第一节 中高层管理人员绩效考核	140
一、高层经理年度绩效评价表	140
二、非业务管理人员绩效评价表	142
三、业务管理人员绩效评价表	143
四、中层管理人员绩效评价表（一）	145
五、中层管理人员年度绩效评价表（二）	148
六、中高层经理绩效评价表（行为能力）	150
七、中高层经理业绩评价样表	152
八、中高层管理者述职报告	153
九、中层年度工作考核表	154

十、高层经理绩效评价表（综合素质）	155
十一、中层经理绩效评价样表（综合素质）	156
第二节 基层管理人员绩效考核	158
一、组长、领班绩效评价表	158
二、经理级员工业绩评价表	159
三、经理绩效评价样表（管理能力）	160
四、销售经理季（月）度绩效评价表	161
五、分支机构经理季（月）度绩效评价表	162
六、主管人员绩效评价样表（综合素质）	163
第三节 普通员工绩效考核	165
一、试用期员工绩效评价样表	165
二、普通员工业绩评价样表	166
三、普通员工绩效评价样表（管理能力）	167
四、普通员工年度绩效评价表	168
五、技术人员绩效评价样表（综合素质）	170
六、专业人员绩效评价样表（综合素质）	171
七、人事部门绩效评价样表	172
八、办公室员工绩效评价表	173
九、生产部员工年度绩效评价表	174
十、生产与运营部门绩效评价样表	176
十一、工程技术人员绩效评价表	177
十二、项目类员工业绩评价样表	178
十三、操作工业绩评价样表	179
第四节 销售人员的评估与考核	180
一、业务人员考核表	183
二、营销人员能力考核表	184
三、销售人员月度考勤统计表	185
四、营销员工业绩评价表	192

五、销售部门员工绩效评价表	193
六、销售员工业绩评价表	194
七、营业部门业务能力分析表	195
八、营销人员业绩考核表	196
九、市场部门绩效评价表	197
十、企业销售人员考绩示例表	198
第五节 绩效考核过程表	199
一、绩效评价时间表	199
二、绩效评价指标与权重表	199
三、绩效评价方法表	200
四、绩效评价的项目构成表	200
五、绩效评价参与各方的责任表	200
六、绩效评价分数的比例分配表	201
七、各项绩效评价分数所占的权重表	202
八、绩效评价等级表	202
九、绩效反馈面谈记录表	203
十、员工发展规划表	204
第六节 绩效考核评价标准	205
一、一般管理人员年度绩效评价标准	205
二、管理人员年度绩效评价标准	209
三、专业技术管理人员年度绩效评价标准	212
四、秘书的绩效标准	215
五、员工培训与发展主管的绩效标准	216
六、客户服务主管的绩效标准	217
七、行政事务管理专员的绩效标准	218
八、采购经理的绩效标准	219
九、财务经理的绩效标准	220
附1 个人绩效奖金管理办法（示例）	221
附2 绩效奖金施行办法（示例）	224

附3 销售人员绩效奖金管理办法（示例）	226
附4 销售人员绩效奖金发放办法（示例）	228

第六章 关键岗位及主要行业绩效考核量表实例

第一节 关键岗位绩效考核指标量表	232
一、高层关键岗位绩效考核指标量表	232
二、人力资源部绩效考核指标量表	238
三、财务部关键绩效指标量表	242
四、行政管理部绩效考核指标量表	245
五、市场营销部绩效考核指标量表	249
六、销售部绩效考核指标量表	255
七、生产计划部绩效考核指标量表	265
八、物流管理部绩效考核指标量表	279
九、技术开发部绩效考核指标量表	283
第二节 主要行业绩效考核全案	287
一、信息网络业绩效考核全案	287
二、证券业绩效考核全案	294
三、酒店宾馆绩效考核全案	302
四、商场超市绩效考核全案	318
五、印刷业绩效考核全案	336
六、房地产业绩效考核全案	353
七、物业管理行业绩效考核全案	370
八、电力企业绩效考核全案	397
九、煤炭企业绩效考核全案	416

第七章 绩效考核管理体系举例

第一节 某酒店绩效考核表	438
一、餐饮部	438
二、客房部	453

三、康乐中心考核表	457
四、工程部各岗位考核表	462
五、保卫部考核表	468
六、营运部考核制度	470
七、销售人员的评估与考核	479
第二节 某房地产企业公司绩效管理制度	483
第三节 某公司绩效考核办法	489
一、考核对象	489
二、考核内容和方式	489
三、考核流程	490
四、考核结果及奖惩	490
五、考核执行程序	492
六、其他事项	493
附件1 员工月度工作计划表	494
附件2 部门月度工作计划表	495
附件3 员工月度工作绩效考核表	496
附件4 部门月度互评表	497
附件5 部门月度考核表	498
附件6 高管月度考核表	500
附件7 员工月度考核汇总表	501
附件8 员工年度考核汇总表	503
附件9 部门年度考核汇总表	504
第四节 某集团绩效考核办法	505

第一章

CHAPTER ONE

绩效管理概述

本章提示：

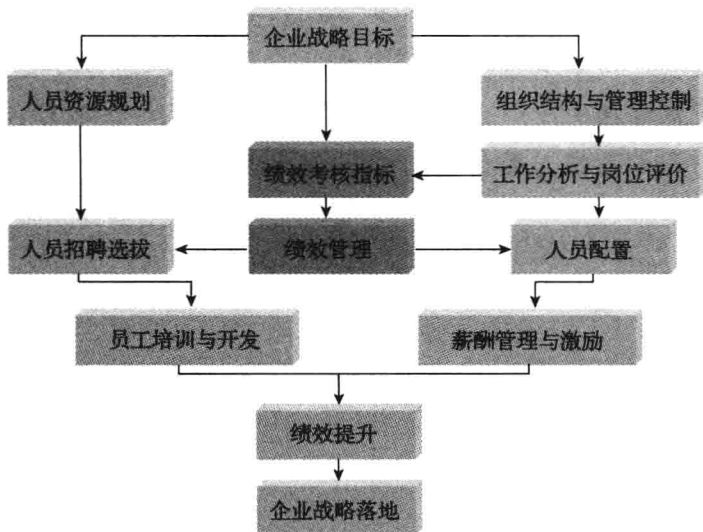
本章的核心内容是对绩效管理进行轮廓描述，并提出绩效管理的关键点，让读者对绩效管理有一个大致的感观。在实践中应注意，绩效管理是个科学的系统，应当做好充分的准备；绩效管理的目的不是考核，而是调动企业全员协力达成企业经营目标。

第一节 绩效管理基础

绩效管理，俗称绩效考核，是随着企业发展到一定阶段，面对企业中各个岗位的员工所承担的职责，通过各种科学的方法及合理的工具，对员工的工作态度、工作行为、工作结果及其对企业的贡献或者创造的价值进行考核和评价，并将考核结果有效利用，提升企业管理的过程。这一系列的方法、工具及结果，成为了绩效管理的基础。

一、绩效管理在人力资源管理中的地位

人力资源管理贯穿企业发展的整个过程。通常，人力资源管理是站在为企业选人、用人、育人、留人等几个方面，在企业人力资源的基础上，思考如何更好地激励员工、开发员工，为不断提高企业人才资源的利用效率并为企业目标的实现而进行管理的实践活动。人力资源管理包括人力资源招聘选拔、人员培养、劳动人事关系、薪酬管理、绩效管理等几个重要环节。



绩效管理是人力资源管理的核心

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。

1. 战略导向	组织的绩效目标是由公司的发展战略决定的，绩效目标要体现公司发展战略导向，组织结构和控制是部门绩效管理的基础，工作分析是个人绩效管理的基础
2. 人力资源管理枢纽	绩效考核的结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用，如果绩效考核缺乏公平公正性，那么上述各个环节的工作都会受到影响，而绩效管理落到实处将对上述各个环节的工作起到促进作用
3. 招聘选拔基础	绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系，个人的能力素质对绩效影响很大，人员的招聘和选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行
4. 薪酬提升标准	通过薪酬激励激发组织和个人的主动积极性，通过培训开发提高组织和个人的技能水平，能带来组织和个人绩效的提升，进而促进企业发展目标的实现。组织和个人的绩效水平，将直接影响着组织的整体运作效率和价值创造，因此衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平，是企业经营管理者的一项重要常规工作，而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务

二、绩效管理实施基础

企业在实施绩效管理之前，应当检查一下是否具备了实施绩效管理的条件，也就是绩效管理实施的基础是否具备。所谓绩效管理基础，就是绩效管理的根据和立脚点，即企业凭借什么来进行绩效管理。是所谓的企业老板说了算、“一言堂”，还是“拍脑袋”、先给一个胡萝卜再来一个大棒？肯定不能如此。企业的绩效管理既然属于人力资源管理的一部分，是管理科学，那么必须有真实、可靠、具体的数据来支撑，这些都成为了绩效管理实施的基础。

【警告】企业实行绩效管理前，必须检查一下是否具备了实施的基础。要思考下表所列的一系列问题。

1. 企业发展阶段	企业发展到了哪个阶段？人员规模及人员素质如何？
2. 战略目标	是否已经开始制定企业发展目标？目标是否已经分解？
3. 人力资源管理	人力资源是否有专人负责？人力资源管理到哪个环节？
4. 绩效管理思想	企业是否有绩效管理的概念？员工思想接受程度如何？

1. 目标管理准备

目标管理概念

管理大师彼得·德鲁克最早提出了“目标管理”（Management By Objectives, MBO）的概念。德鲁克认为，目标管理是根据重成果的思想，先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的理想的总目标，然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标并积极主动地使之实现的一种管理方法。

目标管理的设计思想是通过有意识地为员工设立一个目标，实现影响其工作表现的目的，进而达到改善企业绩效的效果。

目标管理流程

（1）建立员工工作目标列表

员工工作目标列表的编制由员工及其上级主管共同完成。目标的实现者同时也是目标的制定者，这样有利于目标的实现。

（2）明确业绩衡量方法

某项目标一旦被确定用于绩效考核，必须收集相关的数据，明确如何以该目标衡量业绩，并建立相关的检查和平衡机制。

（3）实施业绩评价

在给定时间期末，将员工业绩与目标相比较，从而评价业绩，识别培训需要，评价组织战略成功性，或提出下一时期的目标。

2. 工作分析准备

从职务分析获得。所谓职务分析即是对公司每个岗位进行科学认真的调查分析，获得科学可靠、尽可能量化的数据，在此基础上形成职务说明书。最终的职务说明书就是绩效管理的立脚点和根基，离开了职务说明书，一切的绩效管理都只能是空谈，乏味而没有说服力。

很多的企业在这一点上认识不清，认为绩效管理就是制定考核制度、考核表格和考核时间，年终集中时间发表、填表就算完成考核，一年的考核就是绩效管理。