

84个岗位绩效考核表 84个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

中小企业 绩效考核与测评 管理全案

遆娟 主编

·完善的任职资格体系，全备的任职资格标准，
·量化的绩效考核指标，优化的能力素质模型，

ZHONGXIAO QIYE
JIXIAO KAOHE YU CEPING
GUANLI QUANAN

《行业绩效考核与测评工具系列丛书》

84个岗位绩效考核表 84个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

中小企业

绩效考核与测评

管理全案

常州大学图书馆
藏书章
娟 主 编

广东出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业绩效考核与测评管理全案 / 遑娟主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 2

(行业绩效考核与测评工具系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3226 - 8

I. ①中… II. ①遑… III. ①中小企业—企业绩效—企业管理
IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 003168 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19.75 2 插页
字数	246 000 字
版次	2014 年 2 月第 1 版
印次	2014 年 2 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3226 - 8
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

ZHONGXIAO QIYE JIXIAO KAOHE YU CEPING GUANLI QUANAN

·完善的任职资格体系·全备的任职资格标准·
·量化的绩效考核指标·优化的能力素质模型·

前 言

现代人力资源管理要求运用正式的测评系统，准确、公正、积极地对管理人员和基层员工的工作成绩作出考核与测评，人力资源管理心理学的一项任务就是设计和研制这种考核与测评系统。

绩效考核与测评是人力资源管理中不可缺少的工具。因为绩效考核与测评是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种有效的管理方法。绩效考核与测评是以员工为对象，其主要目的在于通过对员工全面综合的评价，判断他们是否称职，并以此作为企业人力资源管理的基本依据，切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等项工作的科学性。绩效考核与测评涉及企业管理的各个方面、各个部门。首先，绩效考核与测评的标准要通过岗位分析来制定，并以此作为考核与测评工作的基础，有利于加强企业管理的基础工作；其次，在绩效考核中，不但要考核个人的工作实绩，而且还要考核集体的、整个企业的工作成效。因此，绩效考核与测评工作起着某种管理作用，对管理信息有着控制与反馈的作用。

但要建立起考核与测评体系并不是一件容易的事，这是一个系统的工程，对于人力资源管理者来说也是一个巨大的挑战，正因为如此，许多企业很害怕花时间、精力去做这一项工作。我们的管理顾问在对一些企业进行辅导的时候，就常有一些企业的老总提出，希望有一个简便快捷的、能够起指导作用的模板供参考，以减轻在绩效与测评体系构建过程中的工作量，并能够为企业带来实际的效益。基于此，我们的管理顾问经过几年的筹备，总结自己在人力资源管理辅导过程中的经验，策划、编写了《中小企业绩效考核与测评管理全案》一书。

《中小企业绩效考核与测评管理全案》从系统工程的构建着手，同时兼顾管理的细微之处，囊括了企业的各个岗位。本书共分

四大部分：

第一部分：建立任职资格体系。介绍任职资格的含义、分类分级、应用方向、测评种类与内容、各层级人员的任职资格测评标准。

第二部分：绩效考核。确定中小企业的管理行为标准、列出绩效考核指标，并将中小企业中常见岗位按部门分类来设计出各岗位实用的绩效考核表。

第三部分：员工素质测评。首先介绍了能力素质评价标准，并将中小企业中常见岗位按部门分来设计出实用的素质测评表。

第四部分：职业素质测评模板。提供大量的各类素质的测评试题及标准。

在《中小企业绩效考核与测评管理全案》一书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有：吴定兵、邢建钢、田均平、匡仲潇、刘军等。同时本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢，全书最后由吴定兵审稿统筹完成。

目 录

第一部分 建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动组织各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和企业发展的需要。它是企业推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述.....	2
一、建立任职资格体系的目的.....	2
二、任职资格体系的应用方向.....	2
三、任职资格的分类分级.....	3
第二章 任职资格的衡量要求.....	5
一、基本条件.....	5
二、工作行为标准.....	6
三、工作绩效.....	6
第三章 任职资格测评种类与内容.....	8
一、任职资格测评种类.....	8
二、任职资格测评内容.....	8
第四章 任职资格测评标准.....	9
一、高层管理人员任职资格测评标准.....	9
二、中层主管任职资格测评标准.....	11
三、基层管理人员任职资格测评标准.....	15

第二部分 绩效考核

章前导语：

绩效考核是工作行为的测量过程，即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效考核的结果反馈给员工的过程。同时，绩效考核也是对员工的绩效进行识别、测评和开发的过程。

第一章 确定管理行为标准	22
一、人力资源管理行为标准	22
二、市场策划管理行为标准	24
三、财务管理行为标准	26
四、物流管理行为标准	27
五、采购管理行为标准	29
六、营销管理行为标准	30
七、项目管理行为标准	31
第二章 确定绩效考核指标	33
一、产品技术设计绩效指标	33
二、市场营销绩效指标	34
三、生产管理绩效指标	35
四、质量管理绩效指标	36
五、采购供应绩效指标	37
六、仓库库存绩效指标	38
七、财务会计绩效指标	39
八、成本控制绩效指标	39
九、人力资源绩效指标	40
第三章 研发部绩效考核表	42
一、研发经理绩效考核表	42
二、产品开发工程师绩效考核表	43
三、产品开发技术员绩效考核表	44
四、工艺工程师绩效考核表	45
五、模具工程师绩效考核表	46
六、机械工程师绩效考核表	47
七、硬件工程师绩效考核表	48
八、软件工程师绩效考核表	49
九、部件工程师绩效考核表	51
十、测试工程师绩效考核表	51
十一、计算机管理员绩效考核表	52
十二、研发部文员绩效考核表	53
第四章 销售部绩效考核表	55
一、销售经理绩效考核表	55
二、大区经理绩效考核表	56

三、渠道经理绩效考核表	57
四、销售代表绩效考核表	58
五、促销主管绩效考核表	59
六、外贸业务主管绩效考核表	60
七、外贸业务员绩效考核表	61
八、外贸单证员绩效考核表	62
九、销售部文员绩效考核表	63
第五章 生产部绩效考核表	65
一、生产经理绩效考核表	65
二、生产主管绩效考核表	66
三、车间主任绩效考核表	67
四、班长（拉长）绩效考核表	68
五、生产计划员绩效考核表	70
六、生产跟单员绩效考核表	70
七、领料员绩效考核表	71
八、生产统计员绩效考核表	73
九、生产工人绩效考核表	74
第六章 物控部绩效考核表	75
一、物控经理绩效考核表	75
二、物控员绩效考核表	76
三、采购主管绩效考核表	77
四、采购工程师绩效考核表	78
五、采购员绩效考核表	79
六、仓库主管绩效考核表	80
七、仓管员绩效考核表	81
八、搬运工绩效考核表	82
第七章 品管部绩效考核表	84
一、品管经理岗位绩效考核表	84
二、品质工程师绩效考核表	85
三、品质班长绩效考核表	86
四、ISO体系专员绩效考核表	87
五、来料检验员（IQC）绩效考核表	89
六、过程检验员（IPQC）绩效考核表	90
七、最终检验员（OQC）绩效考核表	91

第八章 财务部绩效考核表	92
一、财务经理绩效考核表.....	92
二、资金主管绩效考核表.....	93
三、核算主管绩效考核表.....	94
四、销售、应收款会计绩效考核表.....	96
五、存货会计绩效考核表.....	97
六、现金出纳绩效考核表.....	98
七、银行出纳绩效考核表.....	99
八、成本核算会计绩效考核表.....	100
九、材料会计绩效考核表.....	102
十、税务专员绩效考核表.....	103
第九章 人力资源部绩效考核表	105
一、人力资源经理绩效考核表.....	105
二、招聘专员绩效考核表.....	106
三、培训专员绩效考核表.....	107
四、培训讲师绩效考核表.....	108
五、薪酬专员绩效考核表.....	109
六、绩效考核专员绩效考核表.....	110
第十章 行政部绩效考核表	112
一、行政经理绩效考核表.....	112
二、网络管理员绩效考核表.....	113
三、行政秘书绩效考核表.....	114
四、行政事务专员绩效考核表.....	115
五、前台接待员绩效考核表.....	116
六、司机绩效考核表.....	118
七、保安绩效考核表.....	119
八、保洁员绩效考核表.....	120

第三部分 员工素质测评

章前导语:

素质测评涉及测评对象的性格、知识、技术、能力、适应性、职业素养等方面的情况。通过素质测评可以全方位、准确、科学地测评一个人的职业能力、个性特征和价值追求,确定受测者的能力优势、

适合的岗位和需要加强学习的内容,从而为招聘、选拔、晋升、培训工作提供可靠的依据。

第一章 能力素质评价标准	122
一、知识部分的素质.....	122
二、技能部分的素质.....	130
三、职业素养.....	141
第二章 研发部岗位素质测评	150
一、研发经理素质测评.....	150
二、产品开发工程师素质测评.....	151
三、产品开发技术员素质测评.....	153
四、工艺工程师素质测评.....	154
五、模具设计工程师素质测评.....	156
六、机械工程师素质测评.....	157
七、硬件工程师素质测评.....	159
八、软件工程师素质测评.....	160
九、部件工程师素质测评.....	162
十、测试工程师素质测评.....	163
十一、计算机管理员素质测评.....	165
十二、研发部文员素质测评.....	166
第三章 销售部岗位素质测评	168
一、销售经理素质测评.....	168
二、大区经理素质测评.....	170
三、渠道经理素质测评.....	171
四、销售代表素质测评.....	173
五、促销主管素质测评.....	175
六、外贸业务主管素质测评.....	176
七、外贸业务员素质测评.....	178
八、外贸单证员素质测评.....	179
九、销售部文员素质测评.....	181
第四章 生产部各岗位素质测评	183
一、生产经理素质测评.....	183
二、生产主管素质测评.....	184
三、车间主任素质测评.....	186

四、班长（拉长）素质测评	187
五、生产计划员素质测评	189
六、生产跟单员素质测评	190
七、领料员素质测评	192
八、生产统计员素质测评	193
九、生产工人素质测评	194
第五章 物控部岗位素质测评	196
一、物控经理素质测评	196
二、物控专员素质测评	197
三、采购主管素质测评	199
四、采购工程师素质测评	201
五、采购员素质测评	202
六、仓库主管素质测评	204
七、仓管员素质测评	205
八、搬运工素质测评	207
第六章 品管部各岗位素质测评	209
一、品管经理素质测评	209
二、品质工程师素质测评	210
三、品质班长素质测评	212
四、ISO体系专员素质测评	213
五、来料检验员（IQC）素质测评	214
六、过程检验员（IPQC）素质测评	216
七、最终检验员（OQC）素质测评	217
第七章 财务部岗位素质测评	219
一、财务经理素质测评	219
二、资金主管素质测评	220
三、核算主管素质测评	222
四、销售会计素质测评	223
五、存货会计素质测评	224
六、成本核算会计素质测评	226
七、材料会计素质测评	227
八、税务专员素质测评	228
九、出纳素质测评	230

第八章 人力资源部素质测评	232
一、人力资源经理素质测评	232
二、招聘专员素质测评	233
三、培训专员素质测评	235
四、培训师素质测评	236
五、薪酬专员素质测评	238
六、绩效考核专员素质测评	239
第九章 行政部岗位素质测评	242
一、行政经理素质测评	242
二、网络管理员素质测评	243
三、行政秘书素质测评	245
四、行政事务专员素质测评	246
五、前台接待员素质测评	248
六、司机素质测评	249
七、保安员素质测评	250
八、保洁员素质测评	251

第四部分 职业素质测评模板

章前导语:

要对员工的素质进行测评,必须采用科学的方法,收集被测评者在主要活动领域中的表征信息,针对某一素质测评指标做出量值或价值判断,而这必须依赖针对各类素质的测评试题及标准。

第一章 基本素质测评	254
一、意志力测评	254
二、果断性测评	256
三、判断力测评	258
四、逻辑思维能力测评	261
五、创新能力测评	264
六、问题解决能力测评	266
七、沟通能力测评	267
八、平息人际冲突能力测评	270
九、情绪控制能力测评	273

十、应付挫折能力测评	276
十一、突发事件应变能力测评	278
第二章 经营管理能力测评	281
一、管理潜能测评	281
二、组织能力测评	284
三、决策能力测评	285
四、领导能力测评	287
五、有效主持会议能力测评	289
六、管理能力综合测评	292
第三章 工作执行能力测评	295
一、工作态度测评	295
二、工作行为测评	296
三、工作计划测评	298
四、业务执行测评	300
五、成员合作测评	301
六、职责合作测评	303
七、职责履行测评	304

第一部分

建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动组织各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和企业发展的需要。它是企业推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述

一、建立任职资格体系的目的

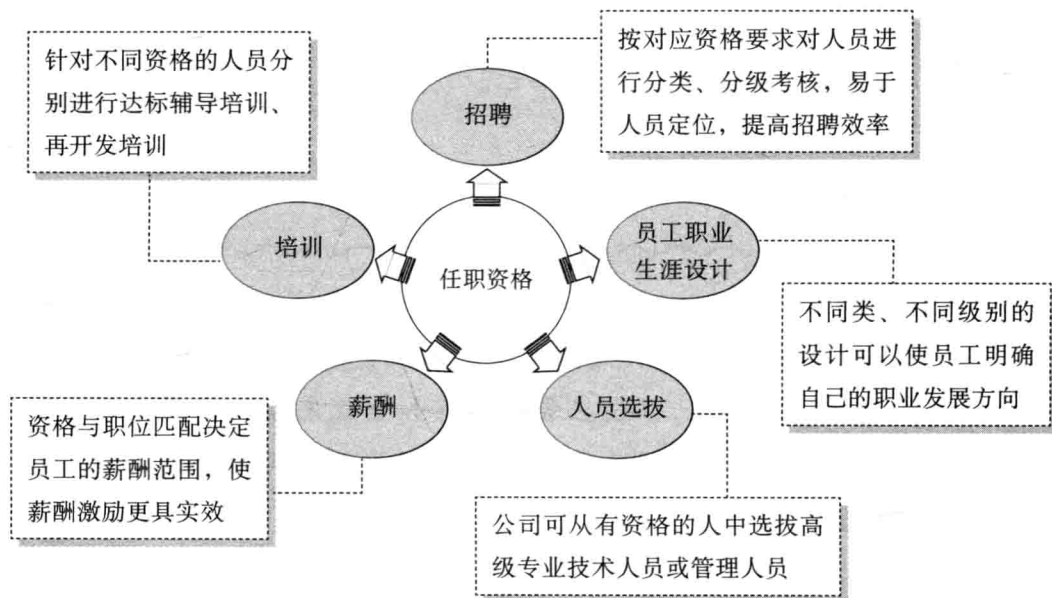
(1) 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实事的人不断提高水平，引导有水平的人做实事，按做的实事效果给予评价。

(2) 建立职业发展渠道，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与国际竞争。

(3) 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终身学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

二、任职资格体系的应用方向

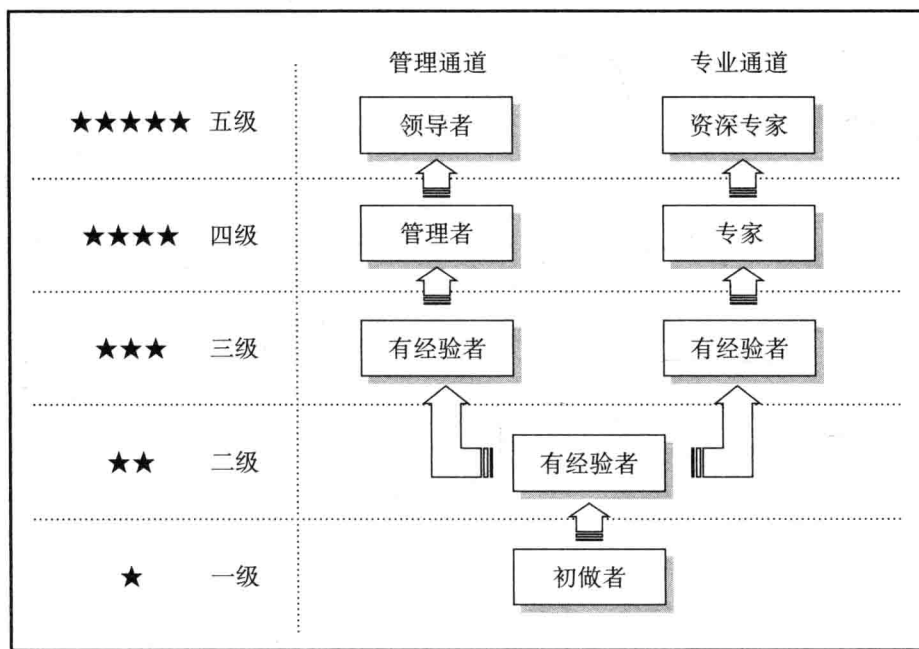
任职资格从横向分类、纵向分级，将员工的任职资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，从而推动公司的职业化进程。任职资格体系可应用于人力资源管理的五个方面，如下图所示：



任职资格体系的五大应用方向

三、任职资格的分类分级

目前，许多企业都实行双重管理类、专业类晋升制度，如下图所示：



双重晋升制度的等级

(一) 管理类的等级分类说明

管理类的等级分类说明如下表所示。

管理类的等级分类说明

类别	定义	级别要求
管理类	<p>该类型从事以人员管理为主的工作。按管理层级可划分为监督者、管理者、领导者</p> <p>(1) 三级监督者：率领一组人员从事某项具体的专业或技术工作，本人既是监督者又是执行者之一</p> <p>(2) 四级管理者：对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含3级监督者及普通员工数人</p> <p>(3) 五级领导者：对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定企业长期战略及宏观指导</p>	<p>任何管理都是对从事某项专业/技术的人员进行管理，管理类人员必须达到某方向、某项专业/技术标准二级水平以上。所以，管理类级别分为三至五级</p>