

“人治” + “法治” 全面提高人力资源工作效率
“思路” + “范本” 有效规范员工选用育留管理

李亚慧 编著

绩效 管理制度

- ➔ 11 大要点 设计绩效管理考核制度
- ➔ 9 大维度 构建绩效考核制度体系
- ➔ 13 大环节 编制考核全程操作规范
- ➔ 111 个示范 提供绩效考核实施办法
- ➔ 36 个范例 萃取 5 大行业考核特色



弗布克人力资源管理制度系列

绩效管理制度

李亚慧 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

绩效管理制度 / 李亚慧编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2011.9
(弗布克人力资源管理制度系列)
ISBN 978-7-115-26302-5

I. ①绩… II. ①李… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第178775号

内 容 提 要

本书从四大层级(企业级、部门级、人员级、岗位级)构建企业绩效管理考核制度体系,使企业绩效管理制度层级化,从而提高考核制度的针对性和执行力。

在四大层级绩效考核制度设计的基础上,本书分别从业务别、项目别、奖金奖励别三大事项维度进一步设计考核制度,并将这四大层级、三大事项维度的考核制度应用到五大行业中。全书共设计了160套完整的绩效考核制度,为企业绩效管理制度的设计提供了指导思路和操作范本。

本书适合企业中高层管理人员、人力资源工作者、培训师、咨询师,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

弗布克人力资源管理制度系列

绩效管理制度

-
- ◆ 编 著 李亚慧
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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 36.5 2011年9月第1版
字数: 360千字 2011年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26302-5

定价: 75.00 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

“弗布克人力资源管理制度系列”序



人力资源是企业的“第一资源”，是企业所有资源的“重中之重”。人力资源管理水平的高低决定着组织战略目标的实现、市场竞争力的大小，决定着组织的生存、发展和未来。企业的人力资源管理工作能否做到政令畅通、令行禁止，关键取决于是否建立了合理的执行体系和标准化的工作制度。

“弗布克人力资源管理制度系列”图书旨在帮助企业实现人力资源管理工作的规范化、标准化，减少和降低人为因素造成的失误，达到“人治”和“法治”的完美结合，提升企业人力资源管理工作的整体效率。

本系列图书对人力资源管理的各个层面和流程制定了制度性规范，并有针对性地提供制度执行过程中所需的工具，以帮助企业快速构建人力资源管理制度体系，有效开展人力资源管理工作。本系列图书包括《招聘管理制度》、《培训管理制度》、《绩效管理制度》、《薪酬管理制度》等。

本系列图书具有以下三个特点。

1. 聚焦于人力资源管理的关键环节

招聘、培训、绩效考核、薪酬管理是人力资源管理工作的关键环节。本系列图书围绕这**四个关键环节**进行管理制度设计，帮助企业人力资源管理者提高管理意识，改变粗放的管理方式，以实现企业的长久经营与持续发展。

2. 规范了人力资源管理工作事项

本系列图书借鉴企业通用的人力资源管理制度，以专业的视角、严谨的架构将企业人力资源管理核心工作中的每个事项以制度的方式予以规范，帮助人力资源管理者约束企业员工行为，使人力资源管理工作**有标准、有秩序、高效率**地开展。

3. 提供了精细化的应用范例

本系列图书采取“模板化”设计，针对**不同行业、不同企业、不同部门、不同人员**的特点设计相关管理制度，读者可“**拿来即用**”，也可根据企业实际情况修改后使用。

希望本系列图书能够对企业中高层管理人员、人力资源工作者、培训人员、咨询师的工作有所帮助。

前言



绩效管理是企业战略目标得以实现的**重要保证**，其对企业员工的行为具有较强的导向性，是企业综合评价员工绩效表现的**基础**；而**绩效管理制度**是企业程序化、规范化开展绩效管理工作的前提。

《绩效管理制度》通过绩效管理制度的设计与实施来保障绩效管理工作的有序开展，是一本**内容全面、系统性强**的工具书。本书具有如下特色。

1. 总结 11 大要点，给出绩效考核制度设计方法

本书对绩效考核制度的总则设计、绩效目标设计、绩效方案设计、考核指标体系设计、绩效辅导与信息收集、考核实施操作程序设计、绩效等级划分与确定、绩效反馈与面谈沟通、绩效改进与工作培训、考核申诉受理与处理、考核结果分析与运用共 11 个关键内容进行一一设计，便于读者“拿来即用”，提高制度编制的效率与质量，为企业构建全面、规范化的绩效考核制度提供依据。

2. 剖析 9 大维度，给出 111 个制度示范，帮助企业构建绩效考核制度体系

本书为企业级、部门级、岗位级、人员级、业务别、项目别、奖金奖励别、绩效考核全程操作、考核结果应用 9 个维度的绩效考核制度提供设计思路，同时提供了 111 个绩效考核实施办法，以确保能够满足企业及读者的需求，切实帮助企业构建完善的绩效考核管理制度体系。

3. 理顺考核工作的 13 大环节，编制考核全程操作规范

本书站在绩效考核操作与绩效考核工作实施两个角度，为读者精心设计考核准备、信息收集、考核实施、考核评议、考核公示、绩效面谈、考核申诉、考核结果分析、考核结果应用、绩效改善与提升、考核工作应用、考核工作评估与改进、考核工作报告编制 13 个环节的操作规范，实现考核全程标准作业，促进企业实现绩效考核工作的程序化、规范化。

4. 挑选 36 个范例，萃取 5 大行业考核特色

本书最后通过提炼 36 个制度范例，为酒店行业、销售公司、房地产行业、生产制造行业、技术研发行业 5 大行业设计了符合行业特色的绩效考核体系，方便企业“拿来即用”。

在本书编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟、杨扬、金青龙、郭维庆负责资料的收集和整理；邓长发、廖应涵、杨永余、王建霞、庄惠欢、赖小丽、王玉凤、陈翔负责图表的制作和编排；姚小风、姜巧萍、程淑丽负责整体设计；张俊娟、王海燕参与编写了本书的第一章，韩伟静、刘文军参与编写了本书的第二章，王淑敏、金成哲参与编写了本书的第三章，李育蔚、陈曼参与编写了本书的第四章，张松花、王琴参与编写了本书的第五章，袁燕华、严刘建参与编写了本书的第六章，滕晓丽、张瀛参与编写了本书的第七章，姜曦、毕汪峰参与编写了本书的第八章，李艳、黄成日参与编写了本书的第九章，李作学、权锡哲、翟振芳参与编写了本书的第十章；全书由李亚慧统撰定稿。

目 录



第1章 绩效考核制度体系设计	1
1.1 如何设计管理制度	3
1.1.1 制度设计的流程	3
1.1.2 制度编制的基本规范	8
1.1.3 制度的结构与形式	9
1.1.4 制度的内容设计	10
1.1.5 制度图表设计	11
1.1.6 制度修订	14
1.2 如何设计绩效管理制度	15
1.2.1 制度总则设计	15
1.2.2 绩效目标设计	18
1.2.3 绩效方案设计	19
1.2.4 绩效考核指标体系设计	23
1.2.5 绩效辅导与信息收集	29
1.2.6 绩效考核实施操作程序设计	30
1.2.7 绩效等级划分与确定	32
1.2.8 绩效反馈与面谈沟通	35
1.2.9 绩效改进与工作培训	38
1.2.10 绩效考核申诉受理与处理	39
1.2.11 绩效考核结果的分析与运用	41



1.3 绩效考核制度体系设计	42
1.3.1 企业级绩效考核制度设计	42
1.3.2 部门级绩效考核制度设计	43
1.3.3 人员绩效考核制度设计	45
1.3.4 业务级绩效考核制度设计	46
1.3.5 岗位级绩效考核制度设计	47
1.3.6 项目绩效考核制度设计	48
1.3.7 奖金奖励考核制度设计	48
1.3.8 绩效考核操作制度设计	49
1.3.9 绩效考核应用制度设计	50
第2章 企业级绩效管理制度	53
2.1 企业级绩效管理制度	55
2.1.1 公司绩效考核管理制度	55
2.1.2 公司管理层述职报告制度	58
2.2 企业激励考核管理制度	61
2.2.1 经营层激励考核制度	61
2.2.2 公司股权激励考核制度	65
2.3 企业绩效管理制度执行工具	69
2.3.1 述职报告	69
2.3.2 股权激励计划	70
2.3.3 股权激励协议书	71
2.3.4 业绩合同（范本）	73
2.3.5 业绩合同执行跟踪表	74
第3章 部门与人员绩效考核制度	75
3.1 部门级绩效考核制度	77



3.1.1 市场部绩效考核制度	77
3.1.2 销售部绩效考核制度	82
3.1.3 研发部绩效考核制度	86
3.1.4 技术部绩效考核制度	88
3.1.5 采购部绩效考核制度	90
3.1.6 生产部绩效考核制度	93
3.1.7 设备部绩效考核制度	96
3.1.8 仓储部绩效考核制度	99
3.1.9 质量部绩效考核制度	102
3.1.10 财务部绩效考核制度	104
3.1.11 总经办绩效考核制度	107
3.1.12 法务部绩效考核制度	109
3.1.13 行政部绩效考核制度	112
3.1.14 人力资源部绩效考核制度	114
3.1.15 后勤保障部绩效考核制度	117
3.1.16 客户服务部绩效考核制度	118
3.2 管理人员绩效考核制度	120
3.2.1 中高层管理人员绩效考核制度	120
3.2.2 基层管理人员绩效考核制度	121
3.3 各类人员绩效考核制度	122
3.3.1 市场人员绩效考核办法	122
3.3.2 销售人员绩效考核办法	125
3.3.3 采购人员绩效考核办法	129
3.3.4 生产人员绩效考核办法	132
3.3.5 研发人员绩效考核办法	134
3.3.6 技术人员绩效考核办法	139



3.3.7 客服人员绩效考核办法	141
3.3.8 财务人员绩效考核办法	143
第4章 岗位绩效考核制度	147
4.1 经营层绩效考核制度	149
4.1.1 总经理绩效考核办法	149
4.1.2 生产总监绩效考核办法	151
4.1.3 销售总监绩效考核办法	153
4.1.4 财务总监绩效考核办法	157
4.1.5 人事行政总监绩效考核办法	159
4.2 经理级绩效考核制度	162
4.2.1 市场经理岗位责任考核办法	162
4.2.2 销售经理岗位责任考核办法	165
4.2.3 采购经理岗位责任考核办法	168
4.2.4 生产经理岗位责任考核办法	170
4.2.5 质量经理岗位责任考核办法	172
4.2.6 设备经理岗位责任考核办法	175
4.2.7 安全经理岗位责任考核办法	176
4.2.8 研发经理岗位责任考核办法	178
4.2.9 技术经理岗位责任考核办法	180
4.2.10 客服经理岗位责任考核办法	184
4.2.11 财务经理岗位责任考核办法	186
4.2.12 行政经理岗位责任考核办法	188
4.2.13 总经办主任岗位责任考核办法	192
4.2.14 人力资源经理岗位责任考核办法	193



4.3 主管级绩效考核制度	197
4.3.1 市场推广主管岗位考核办法	197
4.3.2 广告主管岗位考核办法	199
4.3.3 渠道主管岗位考核办法	202
4.3.4 大客户主管岗位考核办法	205
4.3.5 采购主管岗位考核办法	209
4.3.6 生产计划主管岗位考核办法	211
4.3.7 质量主管岗位考核办法	213
4.3.8 车间主任岗位考核办法	215
4.3.9 技术主管岗位考核办法	218
4.3.10 客服主管考核岗位办法	221
4.3.11 财务主管岗位考核办法	224
4.3.12 融资主管岗位考核办法	228
4.3.13 招聘主管岗位考核办法	231
4.3.14 培训主管岗位考核办法	234
4.3.15 后勤主管岗位考核办法	238
4.4 专员级绩效考核制度	243
4.4.1 采购员绩效考核办法	243
4.4.2 工艺员绩效考核办法	246
4.4.3 质检员绩效考核办法	248
4.4.4 班组长绩效考核办法	250
4.4.5 仓管员绩效考核办法	255
4.4.6 配送员绩效考核办法	258
4.4.7 研发专员绩效考核办法	260
4.4.8 出纳岗位绩效考核办法	263
4.4.9 会计岗位绩效考核办法	266
4.4.10 行政专员绩效考核办法	268



4.4.11 人事专员绩效考核办法	271
4.4.12 绩效专员绩效考核办法	275
4.4.13 业务拓展专员绩效考核办法	278
4.5 一线员工绩效考核制度	281
4.5.1 生产操作人员绩效考核办法	281
4.5.2 一线销售人员绩效考核办法	284

第5章 业务绩效考核制度

289

5.1 分区域分部分单品绩效考核制度	291
5.1.1 区域业务绩效考核制度	291
5.1.2 部门业务绩效考核制度	294
5.1.3 单品业务绩效考核制度	296
5.2 业务渠道绩效考核制度	299
5.2.1 经销商业务绩效考核制度	299
5.2.2 代理商业务绩效考核制度	304
5.2.3 分公司业务绩效考核制度	307
5.3 业务负责人绩效考核制度	309
5.3.1 区域销售经理绩效考核制度	309
5.3.2 拓展主管绩效考核制度	312
5.3.3 连锁主管绩效考核制度	315
5.4 促销业务绩效考核制度	318
5.4.1 促销业务绩效考核办法	318
5.4.2 促销人员绩效考核办法	321
5.5 电话销售业务绩效考核制度	324
5.5.1 电话销售业务绩效考核办法	324
5.5.2 电话销售人员业务考核办法	327



第6章 项目绩效考核制度	333
6.1 项目管理绩效考核制度	335
6.1.1 项目管理办公室考核办法	335
6.1.2 项目绩效管理与考核办法	337
6.1.3 项目经理岗位绩效考核办法	339
6.2 项目工作事项绩效考核制度	344
6.2.1 项目进度绩效考核办法	344
6.2.2 项目质量绩效考核办法	345
6.2.3 项目成本绩效考核办法	352
6.3 项目业务绩效考核制度	355
6.3.1 工程项目业务绩效考核办法	355
6.3.2 研发项目业务绩效考核办法	360
第7章 奖金奖励考核制度	363
7.1 月度年度奖金考核办法	365
7.1.1 月度奖考核管理办法	365
7.1.2 年中奖考核管理办法	367
7.1.3 年终奖考核管理办法	368
7.2 部门奖金奖励考核办法	371
7.2.1 部门月度优秀员工奖励办法	371
7.2.2 技术部技术开发奖奖励考核办法	373
7.2.3 销售部季度优秀业务员奖励考核办法	375
7.3 公司奖奖励考核管理制度	378
7.3.1 公司奖奖项考核管理制度	378
7.3.2 优秀部门奖奖励考核办法	381
7.3.3 特殊贡献奖奖励考核办法	386



7.3.4 年度优秀员工奖励考核办法	389
第8章 绩效考核操作与应用制度	393
8.1 绩效考核流程管理制度	395
8.1.1 绩效考核准备工作细则	395
8.1.2 绩效考核信息收集办法	397
8.1.3 绩效考核实施流程制度	399
8.1.4 绩效考核面谈管理制度	401
8.2 绩效考核应用管理制度	403
8.2.1 绩效考核工作应用指引	403
8.2.2 考核结果统计分析办法	405
8.2.3 绩效考核结果应用制度	408
8.2.4 绩效改善与绩效提升管理办法	411
第9章 绩效考核工作管理制度	415
9.1 绩效考核工作制度	417
9.1.1 绩效考核评议管理制度	417
9.1.2 绩效考核公示管理制度	419
9.1.3 绩效考核申诉管理制度	421
9.2 绩效考核工作改进制度	423
9.2.1 绩效考核工作评估与改进制度	423
9.2.2 绩效考核工作报告编制规范	426
第10章 不同行业绩效考核制度	431
10.1 酒店绩效考核制度	433
10.1.1 酒店营销部绩效考核制度	433
10.1.2 酒店前厅部绩效考核制度	440



10.1.3	酒店客房部绩效考核制度	443
10.1.4	酒店康乐部绩效考核制度	449
10.1.5	大堂副理岗位绩效考核办法	454
10.1.6	车队主管岗位绩效考核办法	457
10.1.7	洗衣房主管岗位绩效考核办法	460
10.2	销售企业绩效考核制度	462
10.2.1	营销策划人员考核制度	462
10.2.2	售后服务部绩效考核制度	464
10.2.3	销售分公司绩效考核制度	469
10.2.4	销售人员评比考核制度	473
10.2.5	销售人员晋升考核制度	480
10.2.6	销售人员提成考核制度	483
10.2.7	销售人员奖励考核制度	488
10.2.8	新产品销售推广考核制度	491
10.2.9	广告公关费用控制考核办法	493
10.3	房地产企业绩效考核制度	497
10.3.1	房地产企业工作考核制度	497
10.3.2	工程安全管理考核办法	507
10.3.3	售楼人员业绩考核制度	508
10.3.4	楼盘销售提成考核制度	513
10.3.5	企业营销伙伴考核制度	516
10.4	生产制造企业绩效考核制度	520
10.4.1	生产任务绩效考核制度	520
10.4.2	生产成本绩效考核制度	522
10.4.3	安全生产管理考核制度	523
10.4.4	生产设备运行考核制度	526



10.4.5	车间人员绩效考核制度	529
10.4.6	班组人员绩效考核制度	536
10.4.7	供应商考核管理制度	539
10.5	技术研发行业绩效考核制度	542
10.5.1	技术研发方案评价办法	542
10.5.2	产品设计工艺性审查制度	544
10.5.3	技术研发成果验收评估制度	548
10.5.4	技术改造成果验收评估制度	551
10.5.5	科研人员绩效考核管理制度	554
10.5.6	软件开发人员绩效考核制度	557
10.5.7	设计研发团队绩效考核制度	562
10.5.8	技术研发人员激励管理制度	564