

人力资源管理经典系列

企业四化的新革命

与管理的助推器

至尊企业 至尊工具

孙宗虎 李晓颖 主编

绩效考评与激励管理

The Supreme Enterprise Supreme Tool

Because of
The



中国言实出版社

92

人力资源管理经典系列

至尊企业 至尊工具

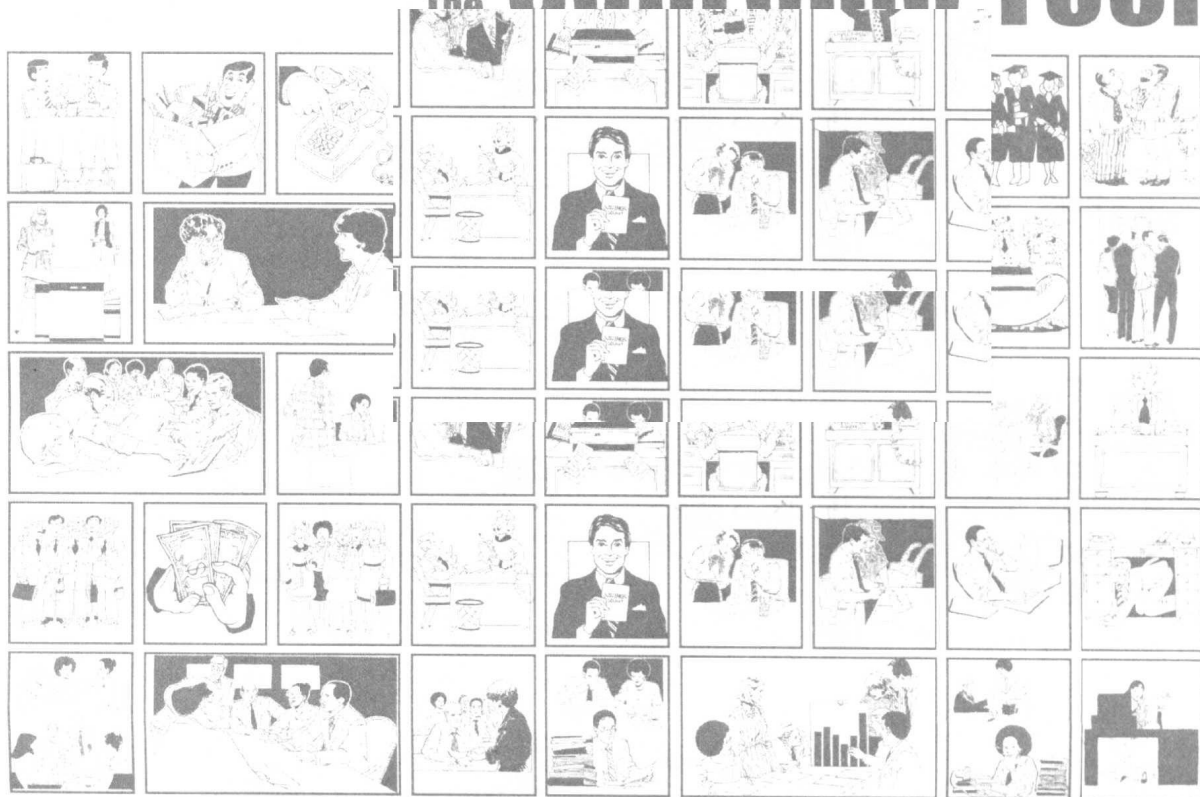
主 编：孙宗虎 李晓颖
副主编：崔家泉 董朝辉
陈 涛 王民先 马建勋

绩效考评与激励管理

The Supreme Enterprise Supreme Tool

Because of

The



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效考评与激励管理 / 孙宗虎, 李晓颖主编.

—北京: 中国言实出版社, 2004.1

ISBN7-80128-529-8

(至尊企业 至尊工具)

I. 绩…

II. ①孙…②李…

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第122607号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京天方印刷厂

版 次 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

规 格 787 × 960 1/16 18.75印张

字 数 200千字

印 数 1-3000册

定 价 112.00元(全四册)

前 言

企业最重要的资源是什么？谁将是竞争中的胜者？经济竞争说到底人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争。谁占据人力资源管理的优势，谁将是最后的胜利者！成功的企业源于卓越的人力资源管理；卓越的人力资源管理源自于优异的制度！

中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，也不缺乏先进的人力资源管理思想。但是，却缺乏将这些认识和思想规范化、制度化、标准化、流程化的管理工具。

这套《至尊企业至尊工具》一套四册：第一册《员工管理》，第二册《薪资管理》，第三册《绩效与激励管理》，第四册《工作岗位说明书》。人是企业的灵魂，管理人力资源是管理工作的重要任务。该套丛书为企业提供了人力资源管理的工具，实现了人力资源管理实务的四化：标准化—制度+表格+流程三位一体的整合，为企业人力资源开发与管理提供了一套整体化的解决方案；规范化—文案式的制度、表格把企业大量的、繁琐的、杂乱的工作简单化、模式化；制度化—随时可以查阅的制度、表格使你轻松设计出本企业的人力资源管理的操作文案和制度；流程化—清晰的流程，让你知道执行人力资源管理工作的程序。

掌握人力资源管理工具是搞好人力资源工作的有力武器。制度重于技术，没有一套规范化的管理制度，企业很难长大；没有一套规范化的流程，企业的管理工作很难达到标准化。

《至尊企业至尊工具》对人力资源管理工作提出了“工具化解决方案”。这些制度、表格、流程，企业都可以根据自己的实际情况进行修改，使其更实用。书中关于人力资源管理工具化的东西，更多的体现了“细化管理”的思想。只要我们把握并试着去应用这些工具，我们的人力资源管理工作就会落到实处并有新的起色。

编者

2003年12月



目 录

第一章 人事考评管理

第一节 人事考评管理制度

- 试用期员工综合考评管理办法 /2
- 中基层员工人事考评管理办法 /8
- 公司人事考评评议制度 /14

第二节 人事考评管理表格

- 试用期员工月度考评表 /21
- 管理人员人事考评表 /22
- 技术部门人事考评表 /24
- 销售部门人事考评表 /26
- 人事考评评定要素一览表 /28

第三节 人事考评管理流程

- 人事考评的流程 /29

第二章 员工能力、态度考评管理

第一节 员工能力、态度考评管理制度

- 员工能力考评制度 /32
- 员工任职能力水平评价方法 /35



第二节 员工能力、态度考评管理表格

- 综合能力考评表 /47
- 员工具体工作能力考评表 /51
- 员工工作态度考评评议表 /52
- 员工工作适应能力考评表 /53
- 提高员工能力方法表 /55

第三节 各类人员、经理能力、态度考评表

- 管理人员指导能力检查表 /57
- 营销人员能力考评表 /58
- 技术人员能力考评表 /59
- 营业部经理业务能力分析表 /60
- 生产部经理业务能力分析表 /61
- 会计部经理业务能力分析表 /62
- 总务部经理业务能力分析表 /63

第四节 员工能力、态度考评管理流程

- 员工能力、态度考评管理流程 /64

第三章 员工自我评议管理

第一节 员工自我评议管理制度

- 员工自我评议管理制度 /66

第二节 员工自我评议管理表格

- 自我申报表 /72
- 自我鉴定表 /73
- 自我管理 A 表 /74
- 自我管理 B 表 /75
- 员工自我评议申报表 /76



第三节 员工自我评议管理流程

- 员工自我评议管理流程 /77

第四章 绩效考评管理

第一节 绩效考评管理制度

- 企业员工考绩制度 /80
- 员工考评操作管理制度 /84

第二节 绩效考评管理表格

- 员工绩效考评表 /86
- 年度绩效考评评议表 /87
- 绩效考评面谈表 /88
- 定期考评评议表 /89
- 高层员工年度绩效考评表 /90
- 中层员工年度绩效考评表 /92
- 普通员工年度绩效考评表 /94

第三节 各部门经理考评表

- 行政与人力资源经理考评表 /96
- 财务部经理考评表 /98
- 采购部经理考评表 /100
- 电脑部经理考评表 /102
- 市场营销部经理考评表 /104
- 办公室经理绩效考评表 /106
- 研究发展部经理考评表 /108
- 项目部经理绩效考评表 /110
- 品质控制部经理考评表 /111
- 生产部经理考评表 /113



第四节 科研岗位考评表

- 研发工程师考评表 /115
- 工艺工程师考评表 /116
- 品质工程师考评表 /117
- 软件工程师考评表 /118
- 维修工程师考评表 /119
- 销售工程师考评表 /120

第五节 各类人员绩效考评表

- 生产人员绩效考评表 /121
- 管理人员年度考评标准表 /123
- 中层管理人员考评标准表 /127
- 外贸人员绩效考评表 /130
- 专业技术人员年度考评标准表 /132
- 营销员考评标准表 /136
- 销售人员绩效考评表 /138
- 一般管理人员年度考评标准表 /140
- 主管人员绩效考评表 /144
- 开发测试员工绩效考评表 /146
- 作业员考评表 /147
- 行政人员绩效考评表 /148
- 助理、秘书类职位考评标准表 /150
- 开发人员绩效考评表 /151
- 科技人员考评表 /152
- 业务代表年薪绩效考评评价表 /153
- 行政公务人员考评表 /155

第六节 绩效考评管理流程

- 绩效考评流程 /157
- 职能人员考评流程 /158
- 集团公司干部(员工)绩效考评流程 /159



第五章 360 度绩效考评管理

第一节 360 度绩效考评管理制度

- 管理人员 360 度绩效考评制度 /162
- 管理人员等级评定制度 /165

第二节 360 度绩效考评管理表格

- 360 度绩效考评表 (一) /169
- 360 度绩效考评表 (二) /170
- 中层管理者 360 度考评表 /171

第三节 360 度绩效考评管理流程

- 绩效考评流程 /174
- 非生产部门中层管理者的考评流程 /175
- 生产部门中层管理者的考评流程 /176
- 生产部门班组长的考评流程 /177

第六章 目标管理 (MBO) 绩效考评法管理

第一节 MBO 绩效考评法管理制度

- MBO 考评管理规程 /180

第二节 MBO 绩效考评法等级表格

- 人力资源部第一季度工作目标表 /182

第三节 MBO 绩效考评法管理流程

- MBO 绩效考评法管理流程 /184



第七章 出勤考评管理

第一节 出勤考评管理制度

- 公司打卡考勤管理办法 /186
- 员工考勤工作注意事项 /188
- 员工考勤和休假规定 /193
- 员工出勤奖金给付办法 /200

第二节 出勤考评管理表格

- 员工出勤考评总表 /202
- 加班申请单 /204
- 月份加班统计表 /205
- 特别休假请假单 /206

第三节 出勤考评管理流程

- 出勤考评管理流程 /207

第八章 内部创业管理

第一节 内部创业管理制度

- 公司内部创业制度 /210

第二节 内部创业管理表格

- 内部创业制度经营分析表 /213
- 内部创业制度损益表 /214
- 内部创业制度盈余分配表 /215

第三节 内部创业管理流程

- 内部创业流程 /216



第九章 员工奖惩管理

第一节 员工奖惩管理制度

- 员工奖励制度 /218
- 公司纪律处分规定 /221
- 员工过失惩戒办法 /225
- 突出贡献奖申报、评选制度 /231
- 公司年终奖金发放细则 /234

第二节 员工奖惩管理表格

- 业务奖金登记表 /236
- 奖惩申请表 /237
- 奖惩呈报表 /238
- 违纪过失单 /239
- 责任过失单 /240

第三节 员工奖惩管理流程

- 员工奖惩管理流程 /241

第十章 员工提案奖励管理

第一节 员工提案奖励管理制度

- 员工提案制度奖励实施办法 /244
- 员工建议奖励办法 /248
- 新产品开发提案给奖基准及办法 /253
- 员工发明创作奖励办法 /255

第二节 员工提案奖励管理表格

- 提案建议表 /258
- 提案改善评分表 /259



●提案实施成果报告表 /260

●提案改善成果报告表 /261

第三节 员工提案奖励管理流程

●员工提案奖励管理流程 /262

第十一章 员工绩效奖励管理

第一节 员工绩效奖励管理制度

●效率奖金管理制度 /264

●绩效奖金管理制度 /269

●个人绩效奖金管理办法 /274

●销售人员绩效奖金管理办法 /278

●制造部门绩效奖金办法 /281

第二节 员工绩效奖励管理表格

●生产奖金核定表 /285

●工作奖金核定表 /286

●利润中心奖金分配表 /287

第三节 员工绩效奖励管理流程

●员工绩效奖励管理流程 /288

人事考评管理

第一章

- 第一节 人事考评管理制度
- 第二节 人事考评管理表格
- 第三节 人事考评管理流程



第一节 人事考评管理制度

制 度	试用期员工综合考评管理办法			页 码	共 6 页 第 1 页
				受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
内 容	第一章 总 则				
	一、目的				
	<p>第一条 完善现有的考评体系，明确公司的价值导向，不断增强公司的整体核心竞争力。</p> <p>第二条 通过对试用期员工的考评沟通，帮助他们尽快了解公司，明确岗位需求，融入公司文化，并为决定新员工的去留及转正定级提供依据。</p>				
	二、适用范围				
	<p>第三条 本制度适用于公司本部、驻外机构及事业部的所有试用期员工。</p>				
三、定义					
<p>第四条 试用期是指在劳动合同期限内所规定的一个阶段的试用时间。在此期间，用人单位进一步考察被录用的员工是否真正符合聘用条件，能否适应公司要求及工作需要。同样，劳动者也可进一步了解用人单位的工作条件是否符合招聘时所提供情况，自己能否适合或胜任所承担的工作，从而决定是否继续保持劳动关系。试用期一般为 3~6 个月，最长不超过 6 个月。公司规定的试用期是指员工结束培训后、在岗工作 3 个月的考察期，最多不超过 6 个月（含培训时间）。</p>					
四、基本原则					
<p>第五条 实事求是原则：考评要以日常管理中的观察、记录</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		处 数		修改日期	



制 度	试用期员工综合考评管理办法			页 码	共 6 页 第 2 页	
				受控状态		
				编 号		
执行部门		监督部门		考证部门		
内 容	<p>为基础，定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。</p> <p>第六条 区别对待原则：相对于正式员工的绩效改进考评而言，对于试用期员工的考评是综合考评，需要对其任职状况、劳动态度和工作绩效做全面的评价。</p> <p>第七条 考、评结合原则：对于试用期员工的考评，以日常的月度考评与试用期结束的期终评议相结合的方法进行综合评价，力求客观、公正、全面。</p> <p>第八条 效率优先原则：对于考评结果证明不符合录用条件或能力明显不适应工作需求、工作缺乏责任心和主动性的员工，要及时按规定中止试用期，解除劳动合同。管理者未按公司规定而随意辞退员工或符合公司辞退条件而未及时提出辞退建议，致使造成不良后果或不良影响的，相关人员要承担相应责任。</p> <p style="text-align: center;">第二章 考评形式、周期及内容</p> <p>五、考评形式、周期</p> <p>第九条 试用期员工的考评分月度考评和试用期结束的期终评议两种形式。月度考评每月进行一次；期终评议原则上在试用期结束时通过笔试、答辩等方法进行。</p> <p>六、考评内容</p> <p>第十条 试用期员工月度考评要素分为工作态度、作业能力、工作绩效三大项。</p> <p>(1) 工作态度：包括责任心、合作性、主动性、纪律性、自我提高的热情、基本行为准则等内容。</p> <p>(2) 作业能力：主要指业务能力，含：学习接受能力、解决问题能力、应用创造力、协调能力等岗位必需的能力。</p> <p>(3) 工作绩效：员工是否能按时保质保量地完成所布置的工作</p>					
	编制日期		审核日期		批准日期	
	修改标记		处 数		修改日期	



制 度	试用期员工综合考评管理办法			页 码	共 6 页 第 3 页	
				受控状态		
				编 号		
执行部门		监督部门		考证部门		
内 容	<p>或学习任务，并达成每月的改进目标。</p> <p>第十一条 期终评议结合岗位标准，全面考评员工试用期间的任职资格：品德、素质、能力（应知应会）、绩效、经验。</p> <p>具体实施办法及考评用表可由各管理部门根据具体情况设置。</p> <p style="text-align: center;">第三章 相关责任</p> <p>七、考评责任</p> <p>第十二条 思想导师、主管和员工共同承担考评责任，原则上思想导师为一级考评者，对考评结果的公正、合理性负责；员工的主管为二级考评者；对考评结果负有监督、指导责任。若二级考评者修改了一级考评者的考评结果，应向一级考评者反馈，共同协商决定。</p> <p>八、反馈责任</p> <p>第十三条 一级考评者或主要考评责任人必须就考评结果向被考评者进行正式的、面对面的反馈沟通，内容包括肯定成绩、指出不足及改进措施，共同制定下一步学习/工作目标或改进计划。反馈是双向的，考评者应注意留出充足的时间让被考评者发表意见。考评者与被考评者都负有对考评结果进行反馈、沟通的责任。</p> <p>九、投诉责任</p> <p>第十四条 反馈时，被考评者无论认不认可考评结果，都须在考评表上签字。签名仅代表知晓考评结果，并不一定代表认可。</p> <p>第十五条 被考评者如果不认同考评者对自己的考评结果，在与考评者沟通后仍不能达成共识，可向考评者的上级主管、干部部（处）或人力资源部投诉。投诉的受理者需在受理日起 10 个工作日内作出处理，并将处理意见反馈给投诉人。</p>					
	编制日期		审核日期		批准日期	
	修改标记		处 数		修改日期	



制 度	试用期员工综合考评管理办法			页 码	共 6 页 第 4 页
				受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
内 容	第四章 操作程序				
	十、操作程序				
	第十六条 试用期员工综合考评操作步骤。				
	第五章 考评的准备及结果应用				
	十一、考评信息准备				
	第十七条 思想导师、主管综合各方面收集到的考评信息，客观公正地评价员工，信息来源一般有以下几种：				
	(1) 主管记录员工工作过程中的关键行为或事件。				
	(2) 员工的历次培训记录。				
	(3) 员工定期工作总结及日常汇报材料。				
	(4) 同一团队成员的评价意见或证明材料。				
(5) 相关部门或个人的反馈意见或证明材料。					
(6) 主管与员工沟通过程中积累的有关信息。					
十二、考评结果					
第十八条 不论是月度考评、期终评议还是综合评定，其考评结果都包括评语和等级（A、B、C、D）两部分。					
第十九条 考评等级（A、B、C、D）的定义如下：					
A：杰出。相对于试用期员工而言，各方面都表现突出，尤其是工作绩效方面，远远超出对试用期员工的要求。					
B：良好。各方面超过对试用期员工的目标要求。					
C：合格。达到或基本达到对试用期员工的基本要求。					
D：不合格。达不到对试用期员工的基本要求。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		处 数		修改日期	