

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

EBOOK

弗布克部门绩效考核系列

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

行政部岗位 绩效考核与实施细则

五位一体，细化到底

詹承豫 © 编著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

- 关键业绩指标 从主要工作中提取关键性业绩指标
- 胜任素质模型 构建胜任工作所需的三级素质模型
- 考核指标设计 设计各个岗位的绩效考核指标体系
- 绩效考核细则 细化说明各项考核指标的实施规范
- 关键问题解决 指出并解决四大体系的关键性问题

五位一体，细化到底



北京普华文化发展有限公司

分类建议：人力资源管理 / 行政管理
人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn



ISBN 978-7-115-19292-9



9 787115 192929 >

ISBN 978-7-115-19292-9/F

定价：33.00 元

弗布克部门绩效考核系列

行政部岗位绩效考核与实施细则

詹承豫 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

行政部岗位绩效考核与实施细则 / 詹承豫编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-19292-9

I. 行… II. 詹… III. 企业管理: 行政管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 187572 号

内 容 提 要

本书细化了行政部前台接待、办公室、综合管理、行政人事、总务后勤、采购事务等 31 个岗位绩效考核工作的各个环节, 是“拿来即用”的岗位绩效考核范本大全。

另外, 书中设计了一套“五位一体”的绩效考核体系, 该体系将“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”融为一体, 精确提供了每个岗位的绩效考核方案, 可以很好地指导行政部门的实际考核工作。

本书适合企业人力资源管理人员、行政事务管理人员、培训师及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克部门绩效考核系列 行政部岗位绩效考核与实施细则

-
- ◆ 编 著 詹承豫
责任编辑 许文瑛
执行编辑 代新梅
 - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2009 年 1 月第 1 版
字数: 170 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-19292-9/F
-

定 价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门各个岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出本岗位的主要工作事项，并通过对岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为该岗位考核指标的设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对每个具体的岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，给出了胜任此岗位的三级素质模型，也就是具备怎样的素质和能力才能完成岗位所要求的工作，从而为绩效考核和招聘提供参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三级。根据不同的级别和关键业绩指标，设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

主要针对考核指标的设计，细化说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详细的说明。指导规范以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“绩效考核指标的设计”和“绩效考核细则”的制定这四大模块中可能遇到的关键性问题一一进行了解答。

这五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效考

核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，很多人为此付出了努力，孙宗坤、宋桂清负责资料的收集整理以及数字图表的编排，吕洪波、袁艳烈参与编写了本书的第一、二章，丁晓鑫、樊晨光参与编写了本书的第三、四章，王琴、张根深参与编写了本书的第五章，谭丽琴、韩长庆参与编写了本书的第六章，胡星强、毕汪峰参与编写了本书的第七章，许广路、李英亮参与编写了本书的第八章，汪平平、黄福永参与编写了本书的第九章，全书由詹承豫统撰定稿。在此向他们表示感谢！

弗布克 HR 研发中心

2008 年 12 月

目 录

第一章 行政部职能及考核设计	1
第一节 行政部职能	2
一、行政部职能概述	2
二、行政部组织结构	2
三、行政部职能分解	4
第二节 行政部考核设计	6
一、关键业绩指标	6
二、胜任素质模型	7
三、考核指标设计	18
四、绩效考核细则	22
五、关键问题解决	22
第二章 前台接待岗位	23
第一节 前台接待主管	24
一、关键业绩指标	24
二、胜任素质模型	25
三、考核指标设计	25
四、绩效考核细则	28
五、关键问题解决	31
第二节 前台接待专员	33
一、关键业绩指标	33
二、胜任素质模型	34
三、考核指标设计	34
四、绩效考核细则	37
五、关键问题解决	40

第三章 办公室岗位	43
第一节 办公室主任	44
一、关键业绩指标	44
二、胜任素质模型	45
三、考核指标设计	45
四、绩效考核细则	46
五、关键问题解决	48
第二节 办公事务专员	49
一、关键业绩指标	49
二、胜任素质模型	50
三、考核指标设计	50
四、绩效考核细则	53
五、关键问题解决	55
第四章 综合管理岗位	57
第一节 总经理助理	58
一、关键业绩指标	58
二、胜任素质模型	59
三、考核指标设计	59
四、绩效考核细则	60
五、关键问题解决	61
第二节 总经理秘书	62
一、关键业绩指标	62
二、胜任素质模型	63
三、考核指标设计	63
四、绩效考核细则	66
五、关键问题解决	69
第三节 行政秘书	71
一、关键业绩指标	71

二、胜任素质模型	72
三、考核指标设计	72
四、绩效考核细则	75
五、关键问题解决	79
第五章 行政人事岗位	81
第一节 行政人事经理	82
一、关键业绩指标	82
二、胜任素质模型	83
三、考核指标设计	83
四、绩效考核细则	85
五、关键问题解决	87
第二节 行政人事专员	88
一、关键业绩指标	88
二、胜任素质模型	89
三、考核指标设计	89
四、绩效考核细则	92
五、关键问题解决	96
第六章 总务后勤岗位	97
第一节 总务后勤经理	98
一、关键业绩指标	98
二、胜任素质模型	99
三、考核指标设计	99
四、绩效考核细则	101
五、关键问题解决	102
第二节 食堂主管	103
一、关键业绩指标	103
二、胜任素质模型	104
三、考核指标设计	104
四、绩效考核细则	107

五、关键问题解决	109
第三节 宿舍主管	110
一、关键业绩指标	110
二、胜任素质模型	111
三、考核指标设计	111
四、绩效考核细则	114
五、关键问题解决	116
第四节 保洁主管	117
一、关键业绩指标	117
二、胜任素质模型	118
三、考核指标设计	118
四、绩效考核细则	121
五、关键问题解决	124
第五节 绿化主管	125
一、关键业绩指标	125
二、胜任素质模型	126
三、考核指标设计	126
四、绩效考核细则	129
五、关键问题解决	130
第六节 车辆主管	131
一、关键业绩指标	131
二、胜任素质模型	132
三、考核指标设计	132
四、绩效考核细则	135
五、关键问题解决	138
第七节 安全主管	139
一、关键业绩指标	139
二、胜任素质模型	140
三、考核指标设计	140
四、绩效考核细则	143

五、关键问题解决	145
第八节 食堂专员	146
一、关键业绩指标	146
二、胜任素质模型	147
三、考核指标设计	147
四、绩效考核细则	150
五、关键问题解决	152
第九节 绿化专员	153
一、关键业绩指标	153
二、胜任素质模型	154
三、考核指标设计	154
四、绩效考核细则	157
五、关键问题解决	158
第十节 宿舍专员	159
一、关键业绩指标	159
二、胜任素质模型	160
三、考核指标设计	160
四、绩效考核细则	163
五、关键问题解决	164
第十一节 保洁专员	165
一、关键业绩指标	165
二、胜任素质模型	166
三、考核指标设计	166
四、绩效考核细则	169
五、关键问题解决	170
第十二节 安全专员	171
一、关键业绩指标	171
二、胜任素质模型	172
三、考核指标设计	172
四、绩效考核细则	175

五、关键问题解决	177
第十三节 司机	178
一、关键业绩指标	178
二、胜任素质模型	179
三、考核指标设计	179
四、绩效考核细则	182
五、关键问题解决	185
第七章 采购事务岗位	187
第一节 采购主管	188
一、关键业绩指标	188
二、胜任素质模型	189
三、考核指标设计	189
四、绩效考核细则	192
五、关键问题解决	195
第二节 采购专员	196
一、关键业绩指标	196
二、胜任素质模型	197
三、考核指标设计	197
四、绩效考核细则	200
五、关键问题解决	201
第八章 行政公关岗位	203
第一节 公关经理	204
一、关键业绩指标	204
二、胜任素质模型	205
三、考核指标设计	205
四、绩效考核细则	207
五、关键问题解决	208

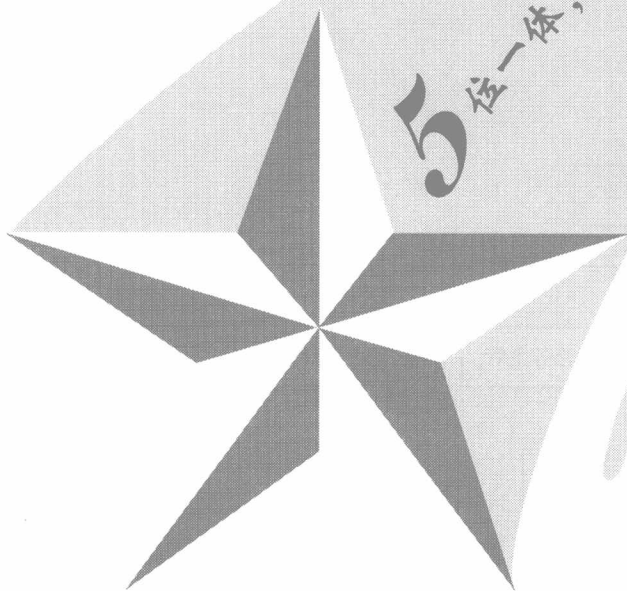
第二节 公关主管	209
一、关键业绩指标	209
二、胜任素质模型	210
三、考核指标设计	210
四、绩效考核细则	214
五、关键问题解决	217
第三节 公关专员	219
一、关键业绩指标	219
二、胜任素质模型	220
三、考核指标设计	220
四、绩效考核细则	223
五、关键问题解决	226
 第九章 行政部岗位	 227
第一节 行政总监	228
一、关键业绩指标	228
二、胜任素质模型	229
三、考核指标设计	229
四、绩效考核细则	230
五、关键问题解决	232
第二节 行政经理	233
一、关键业绩指标	233
二、胜任素质模型	234
三、考核指标设计	234
四、绩效考核细则	236
五、关键问题解决	238
第三节 行政主管	239
一、关键业绩指标	239
二、胜任素质模型	240
三、考核指标设计	240

四、绩效考核细则	244
五、关键问题解决	247
第四节 行政专员	248
一、关键业绩指标	248
二、胜任素质模型	249
三、考核指标设计	249
四、绩效考核细则	252
五、关键问题解决	255

第一章

行政部职能及考核设计

5位一体，细化到底



第一节 行政部职能

一、行政部职能概述

行政部在企业内主要承担如下职能：在总经理和行政总监的领导下全面负责企业的行政事务，积极贯彻行政管理方针、政策，为实现上情下达和各部门之间的协调运作提供管理上的支持和后勤保障。

二、行政部组织结构

行政部组织结构的设计受到企业规模、经营实力等的影响。企业规模大，内部需要协调、沟通的事项就多，因此行政部设置的岗位也会较多；而企业规模小，就难以支撑行政部管理费用的支出，相应设置的岗位也会减少。

（一）以行政人事部形式存在的组织结构

行政人事部组织结构设置如图 1-1 所示。

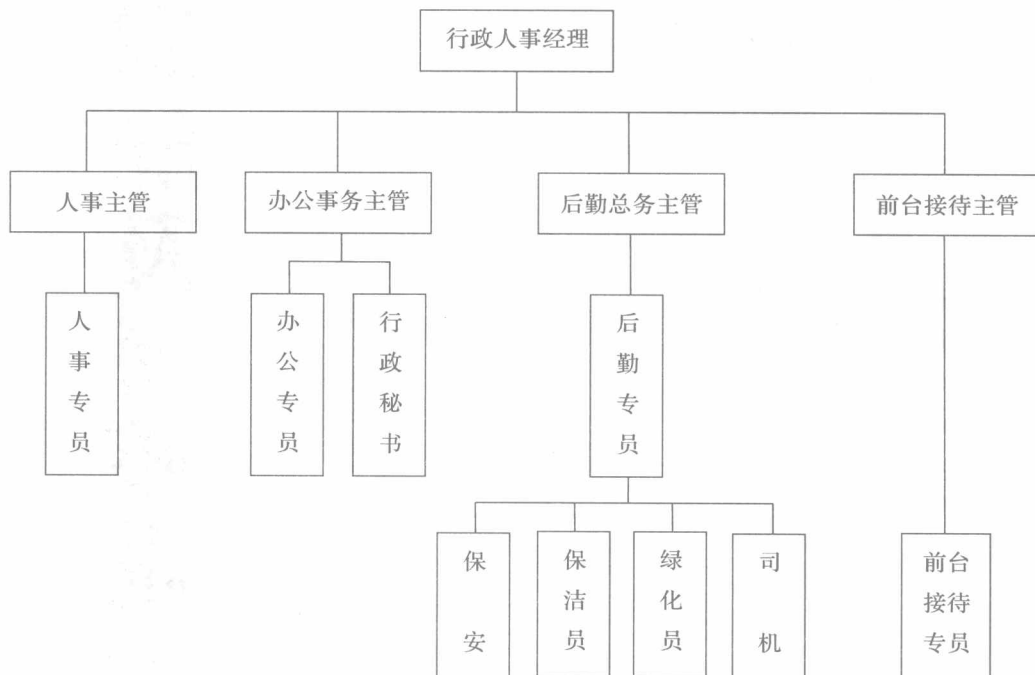


图 1-1 行政人事部一般组织结构图

（二）以行政部形式存在的组织结构

大型企业集团行政部组织结构设置如图 1-2 所示。

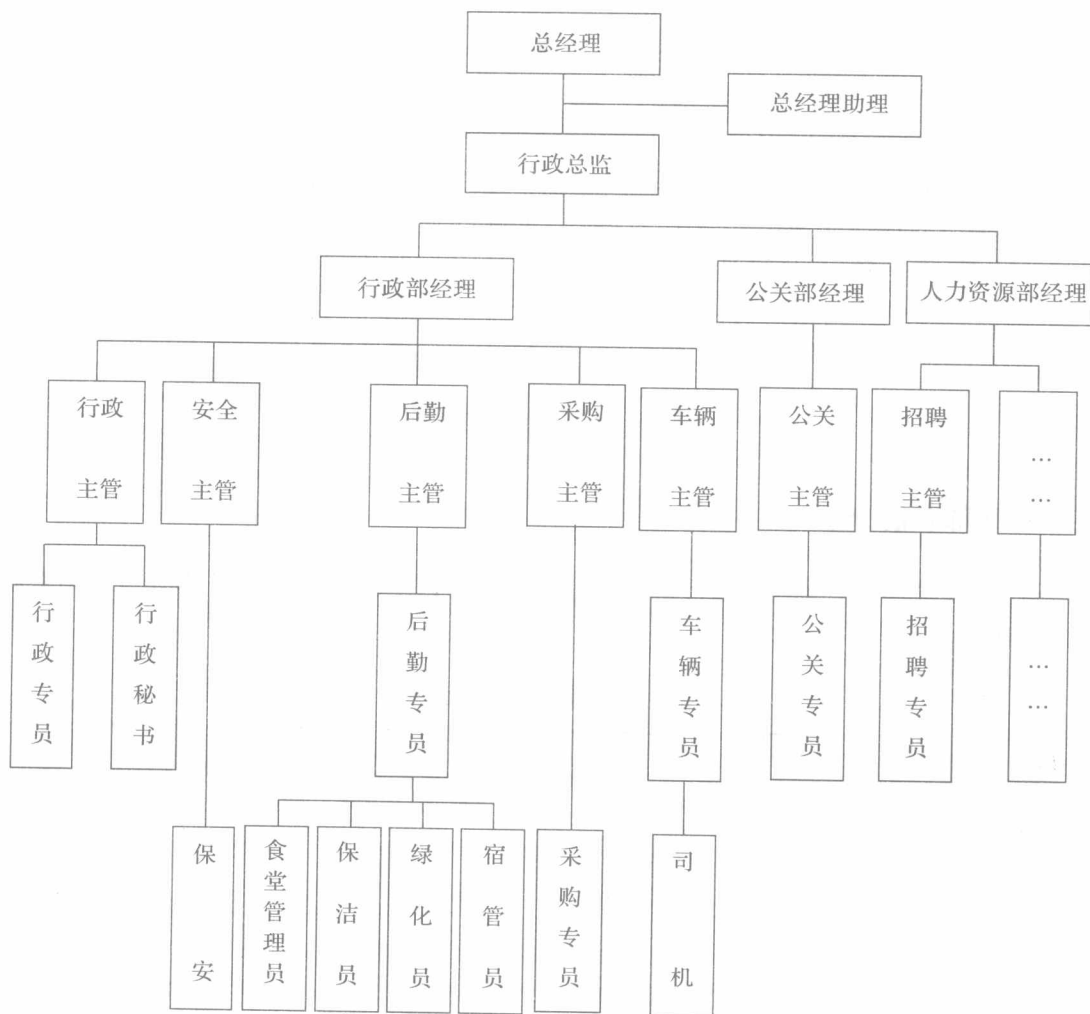


图 1-2 大型企业集团行政部组织结构图

（三）以总务部形式存在的组织结构

总务部组织结构设置如图 1-3 所示。