

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

综合管理部岗位 绩效考核与实施细则

五位一体，细化到底

张俊娟 © 编著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克部门绩效考核系列

综合管理部岗位绩效考核与实施细则

张俊娟 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

综合管理部岗位绩效考核与实施细则 / 张俊娟编著.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 2
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-19422-0

I. 综… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198697 号

内 容 提 要

本书细化了综合管理部的高层管理、总经办、行政事务、网络管理、服务保障、法律事务、公关管理、综合管理共八大类、29 个岗位绩效考核工作的各个环节, 是“拿来即用”的综合管理部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, 可以很好地指导人力资源部的实际考核工作。

本书适合企业人力资源管理人员、行政管理人员、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 综合管理部岗位绩效考核与实施细则

- ◆ 编 著 张俊娟
责任编辑 张亚捷
- ◆ 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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 18 2009 年 2 月第 1 版
字数: 200 千字 2009 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19422-0/F

定 价: 36.00 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。指导规范将以“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的关键性问题一一进行了解答。

全书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。董连香负责资料的收集和整理以及数字图表的编排工作；李世忠、么秀杰参与编写了本书的第一章和第二章；刘立梅、王刚参与编写了本书的第三章；何燕玲、李彩霞参与编写了本书的第四章；杜良毓、乔志华参与编写了本书的第五章；杨忠银参与编写了本书的第六章；李岩、林才顺参与编写了本书的第七章；张彩艳、耿书芳参与编写了本书的第八章；郝小栋参与编写了本书的第九章，全书由张俊娟统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2008 年 12 月

目 录

第一章 综合管理部职能及考核设计	1
第一节 综合管理部职能	2
一、综合管理部职能概述	2
二、综合管理部组织结构	2
三、综合管理部职能分解	4
第二节 综合管理部考核设计	6
一、关键业绩指标	6
二、胜任素质模型	7
三、考核指标设计	8
四、绩效考核细则	12
五、关键问题解决	12
第二章 高层管理岗位	13
第一节 执行总裁	14
一、关键业绩指标	14
二、胜任素质模型	15
三、考核指标设计	20
四、绩效考核细则	22
五、关键问题解决	24
第二节 营销总监	25
一、关键业绩指标	25
二、胜任素质模型	26
三、考核指标设计	32
四、绩效考核细则	33
五、关键问题解决	36
第三节 生产总监	37
一、关键业绩指标	37
二、胜任素质模型	38

三、考核指标设计	42
四、绩效考核细则	43
五、关键问题解决	45
第四节 技术总监	46
一、关键业绩指标	46
二、胜任素质模型	47
三、考核指标设计	50
四、绩效考核细则	52
五、关键问题解决	54
第五节 财务总监	55
一、关键业绩指标	55
二、胜任素质模型	56
三、考核指标设计	62
四、绩效考核细则	63
五、关键问题解决	65
第六节 采购总监	66
一、关键业绩指标	66
二、胜任素质模型	67
三、考核指标设计	71
四、绩效考核细则	72
五、关键问题解决	75
第七节 行政总监	76
一、关键业绩指标	76
二、胜任素质模型	77
三、考核指标设计	81
四、绩效考核细则	82
五、关键问题解决	84
第八节 人力资源总监	85
一、关键业绩指标	85
二、胜任素质模型	86
三、考核指标设计	90
四、绩效考核细则	91
五、关键问题解决	93

第三章 总经办各岗位	95
第一节 总经办主任	96
一、关键业绩指标	96
二、胜任素质模型	97
三、考核指标设计	101
四、绩效考核细则	102
五、关键问题解决	104
第二节 总经理助理	105
一、关键业绩指标	105
二、胜任素质模型	106
三、考核指标设计	108
四、绩效考核细则	110
五、关键问题解决	111
第三节 行政秘书	112
一、关键业绩指标	112
二、胜任素质模型	113
三、考核指标设计	115
四、绩效考核细则	118
五、关键问题解决	119
第四节 办事专员	120
一、关键业绩指标	120
二、胜任素质模型	121
三、考核指标设计	122
四、绩效考核细则	125
五、关键问题解决	126
第四章 行政事务岗位	127
第一节 监察主管	128
一、关键业绩指标	128
二、胜任素质模型	129
三、考核指标设计	131
四、绩效考核细则	134

五、关键问题解决	134
第二节 车辆主管	135
一、关键业绩指标	135
二、胜任素质模型	136
三、考核指标设计	138
四、绩效考核细则	141
五、关键问题解决	143
第三节 行政主管	144
一、关键业绩指标	144
二、胜任素质模型	145
三、考核指标设计	148
四、绩效考核细则	150
五、关键问题解决	153
第四节 行政助理	154
一、关键业绩指标	154
二、胜任素质模型	155
三、考核指标设计	157
四、绩效考核细则	160
五、关键问题解决	161
第五章 网络管理岗位	163
第一节 网络主管	164
一、关键业绩指标	164
二、胜任素质模型	165
三、考核指标设计	168
四、绩效考核细则	171
五、关键问题解决	172
第二节 网络专员	173
一、关键业绩指标	173
二、胜任素质模型	174
三、考核指标设计	175
四、绩效考核细则	178
五、关键问题解决	180

第三节 网站编辑	181
一、关键业绩指标	181
二、胜任素质模型	182
三、考核指标设计	183
四、绩效考核细则	186
五、关键问题解决	187
第六章 服务保障岗位	189
第一节 后勤主管	190
一、关键业绩指标	190
二、胜任素质模型	191
三、考核指标设计	192
四、绩效考核细则	195
五、关键问题解决	196
第二节 后勤专员	197
一、关键业绩指标	197
二、胜任素质模型	198
三、考核指标设计	199
四、绩效考核细则	202
五、关键问题解决	204
第七章 法律事务岗位	205
第一节 法务主管	206
一、关键业绩指标	206
二、胜任素质模型	207
三、考核指标设计	208
四、绩效考核细则	211
五、关键问题解决	213
第二节 法务专员	214
一、关键业绩指标	214
二、胜任素质模型	215
三、考核指标设计	216
四、绩效考核细则	219

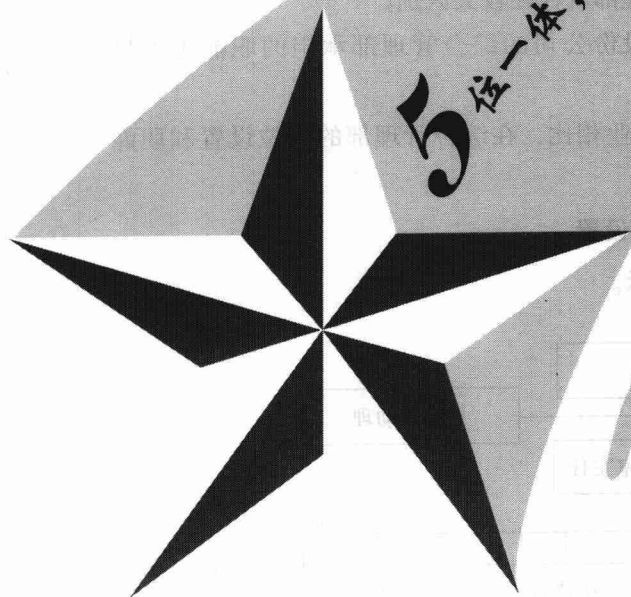
五、关键问题解决	222
第八章 公关管理岗位	223
第一节 公关主管	224
一、关键业绩指标	224
二、胜任素质模型	225
三、考核指标设计	227
四、绩效考核细则	230
五、关键问题解决	231
第二节 公关专员	232
一、关键业绩指标	232
二、胜任素质模型	233
三、考核指标设计	234
四、绩效考核细则	237
五、关键问题解决	239
第三节 媒介专员	240
一、关键业绩指标	240
二、胜任素质模型	241
三、考核指标设计	242
四、绩效考核细则	245
五、关键问题解决	247
第九章 综合管理部岗位	249
第一节 综合管理部经理	250
一、关键业绩指标	250
二、胜任素质模型	251
三、考核指标设计	253
四、绩效考核细则	254
五、关键问题解决	256
第二节 综合管理部主管	257
一、关键业绩指标	257
二、胜任素质模型	258
三、考核指标设计	259

四、绩效考核细则	262
五、关键问题解决	263
第三节 综合管理部专员	265
一、关键业绩指标	265
二、胜任素质模型	266
三、考核指标设计	267
四、绩效考核细则	270
五、关键问题解决	272

第一章

综合管理部职能 及考核设计

五位一体，细化到底



第一节 综合管理部职能

一、综合管理部职能概述

综合管理部在企业内主要承担的职能是：在总经理领导下，负责本企业整体的协调运作，积极贯彻企业管理的方针、政策，协调各部门之间和不同层级之间的关系，以提升企业管理效率，降低企业管理成本。

二、综合管理部组织结构

综合管理部组织结构的设计受企业所在行业、组建形式、企业规模等的影响。

1. 所在行业。企业所在行业不同，则对业务部门具体支持工作的内容就不同。例如，电力企业的综合管理部和房地产企业的综合管理部就存在较大区别。

2. 组建形式。上市集团公司和一般单一股份公司的综合管理部承担的职能也不尽相同。

3. 企业规模。规模大的企业与规模小的企业相比，在综合管理部的职位设置和职能发挥上也存在较大差异。

（一）以总经理办公室形式存在的组织结构设置

总经理办公室的组织结构设置如图 1-1 所示。

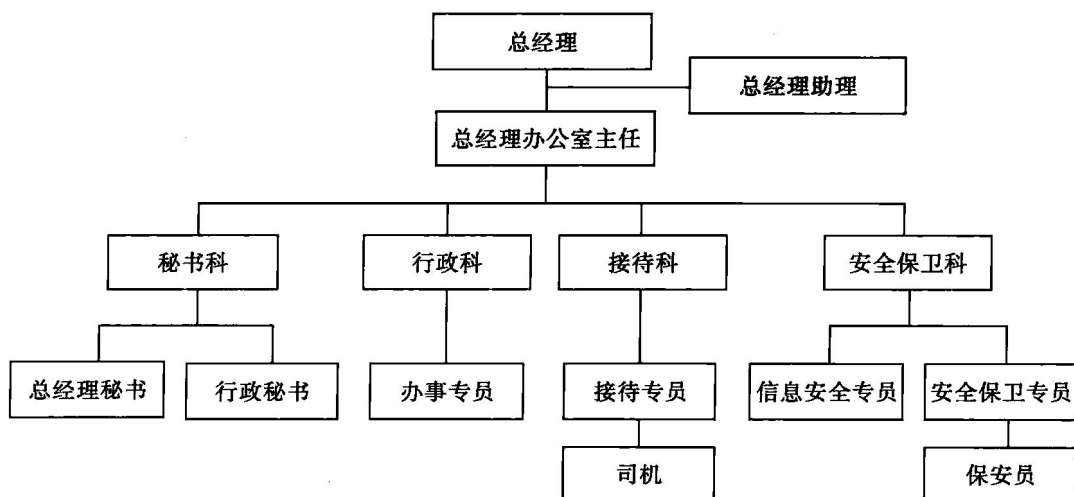


图 1-1 总经理办公室组织结构图

（二）中小型企业综合管理部组织结构设置

中小型企业综合管理部的组织结构设置如图 1-2 所示。

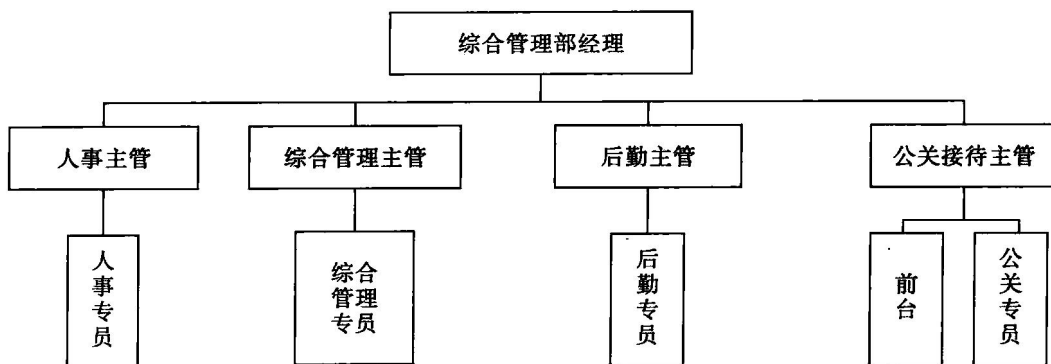


图 1-2 中小型企业综合管理部组织结构图

（三）大型企业综合管理部组织结构设置

大型企业综合管理部组织结构设置如图 1-3 所示。

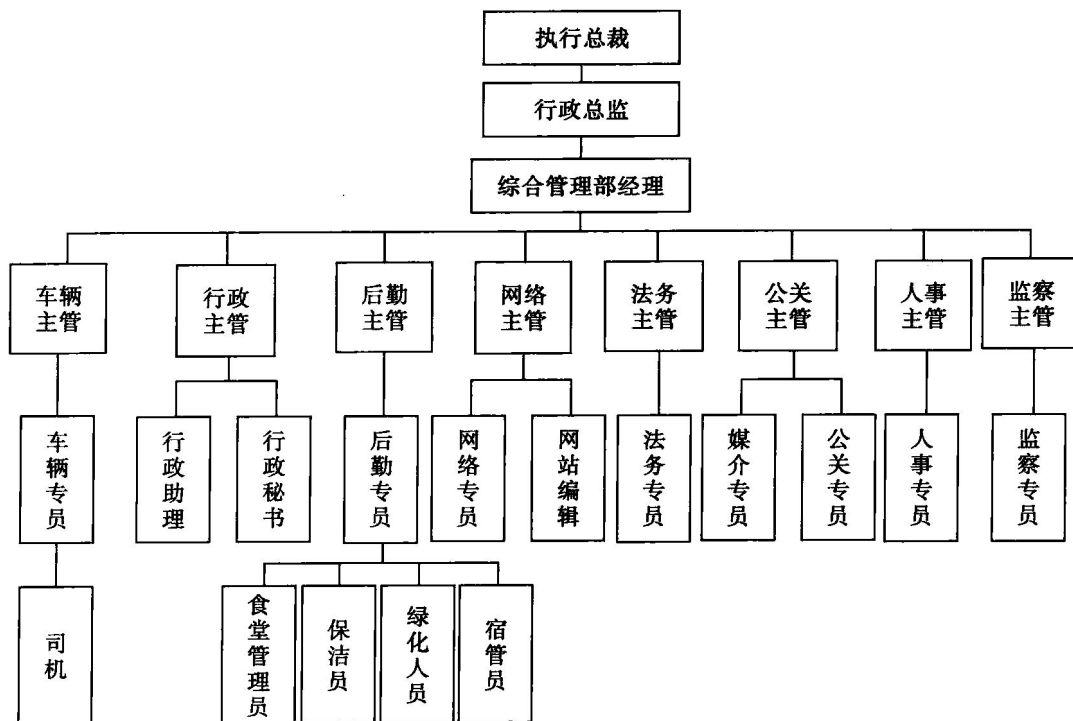


图 1-3 大型企业综合管理部组织结构图

三、综合管理部职能分解

所谓综合管理部职能分解，即将综合管理部的职能逐级分解为可执行的作业项目，具体分解结果如表 1-1 所示。

表 1-1 综合管理部职能分解表

职能	职能分项	职能细化（职责）
综合 事务 管理	综合事务 管理	协调总经理（执行总裁）和各部门的工作，负责上传下达，协助相关部门开展重大活动
	会议管理	1. 安排每月、每周总经理办公会议及其他公司级会议的召开 2. 负责各类会议的记录和会后总结工作
	固定资产 和低值易 耗品管理	1. 负责对全企业的固定资产和低值易耗品进行定期统计 2. 负责汇总各部门所需办公设备及办公用品的申请，并组织人员购买 3. 组织对企业行政性财产物资进行登记、造册，定期进行盘点 4. 负责固定资产的维修和保养工作 5. 对固定资产和低值易耗品的总体费用进行控制
	后勤保障 管理	1. 负责企业行政车辆的调度，协调各部门车辆的使用 2. 安排好企业行政车辆的日常维护、保养及司机的日常管理工作 3. 负责企业办公环境的维护，开展绿化和保洁工作 4. 负责企业的安全管理，定期开展安全检查和巡视工作 5. 负责本企业的食堂和员工宿舍管理
	公关接待 管理	1. 协调与政府有关主管部门（如工商局）、行业有关管理机构、协会、商会及其他相关企业的关系 2. 负责突发公关危机的调查和处理 3. 负责比较重要的对外接待和公关事务的组织、安排和实施工作 4. 负责外来人员的来访接待工作
	网络管理	1. 负责企业办公信息化系统的建立和维护工作 2. 负责本企业内部网站的建立并根据企业要求及时对网站内容进行更新 3. 负责本企业网络运营的安全管理

(续表)

职能	职能分项	职能细化 (职责)
综合 事务 管理	文书档案管理	1. 制定企业的文件管理制度, 并根据管理制度制定文件编码 2. 负责档案的整理、归档和保管工作 3. 负责企业印章管理和文件用印工作 4. 负责企业重要文稿草拟、审核, 包括年度、季、月工作计划和总结报告等 5. 及时处理重要来往文电信函的审阅与传递, 督促检查领导批示、审核和修改以企业名义签发的有关文件
	人事劳资管理	1. 负责企业人力资源规划、招聘、培训薪酬、绩效考核以及劳动关系等方面制度的制定 2. 负责招聘工作, 包括招聘计划的制订、招聘渠道的选择、招聘员工的筛选工作 3. 按照本企业人力资源部培训规定, 组织开展培训工作, 联系培训资源, 并对培训效果进行评估 4. 制定适合企业发展要求的薪酬福利策略, 根据薪酬策略设定薪酬等级和薪酬总额, 并定期对薪酬结构进行调整 5. 负责组织各考核周期内全体员工的考核工作, 并根据考核结果开展薪酬发放、职务晋升等工作 6. 负责劳动关系的管理, 包括用人合同的签订、保管等工作
	法律事务管理	1. 负责企业所有合同、协议、重要文件、规章制度等合法性审核工作 2. 负责企业内外部各类劳动纠纷、合同纠纷及其他法律纠纷的处理 3. 负责企业知识产权和专利权的申请工作 4. 向企业各部门提供针对生产、采购、销售、研发等业务运作的法律咨询服务
	监察事务管理	1. 负责对企业有关法律、法规、规章和企业内部制度的贯彻落实情况进行监督检查 2. 对经营管理者履行岗位职责及从事管理活动的情况进行监督检查 3. 对企业管理效能、效率和效益情况进行监督检查