

二十一世纪工商经典系列

至尊企业 至尊人力资源

第三分册

曹荣 孙宗虎 编著

绩效考评与激励管理

THE SUPREME ENTERPRISE BECAUSE OF THE SUPREME HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



世界知识出版社

至尊企业 至尊人力资源

(第三分册)

绩效考评与激励管理

曹 荣 孙宗虎 编著

世界知识出版社

图书在版编目(CIP)数据

至尊企业至尊人力资源.3,绩效考评与激励管理/曹荣,孙宗虎编著.

-北京:世界知识出版社,2002.10

ISBN 7-5012-1874-9

I.至… II.①曹…②孙… III.①企业管理:人事管理-人员测评工程②企业管理:人事管理-激励-研究 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第078173号

书 名	至尊企业至尊人力资源(第三分册):绩效考评与激励管理
责任编辑	赵凌云 张光勤
责任出版	赵 玥
出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京东城区干面胡同51号(100010)
排版印刷	北京仰山印刷有限责任公司
经 销	新华书店
开本印张	787×960毫米 16开 18印张
字 数	220千字
版次印次	2002年10月第1版 2002年10月第1次印刷
印 数	1-8000册
定 价	28.00元
	版权所有 翻印必究

前 言

企业最重要的资源是什么？谁将是竞争中的胜者？经济竞争说到底是人
才的竞争，是人力资源综合素质的竞争。谁占据人力资源的优势，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！

中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，
但是，却缺乏如何将这些思想转化为适合中国企业特点、可操作性的制度、措
施；中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但是，却缺乏规范的、标准化
的、模式化的管理制度和方案。基于这一现实，我们编写了《至尊企业至尊人
力资源》系列丛书，本套丛书共四分册：

第一分册《员工招聘、面试、甄选与录用管理》：本书从“选人、用人”的角
度，按照企业选人的流程：招聘—面试—甄选—录用四个规范化程序，使企业
的招聘录用工作制度化、标准化。

第二分册《员工培训与开发管理》：本书从“育人”的角度，分培训和开发两
个方向编写。其中培训部分先从宏观的角度把员工培训分成在职培训和新进
员工培训，再从微观的角度把企业的员工分成管理人员培训、骨干人员培训、
销售人员培训及拟派海外人员培训，最后对培训的成果进行评估。开发部分
从自我的角度和企业的角度，分述了自我开发管理制度和职业生涯设计制度。

第三分册《绩效考评与激励管理》：绩效考评和激励是企业人力资源管理
中两项重要工作，本书前半部分讲述的人事考核、绩效考评、各职位各部门的
考评制度，以及日常的出勤、假务考评制度，为企业的绩效考评工作提供了可
以直接借用的典范范例；后半部分讲述了员工参与管理及绩效奖惩制度和办
法。

第四分册《薪资管理》：本书为企业的薪酬框架搭建和薪酬设计提供了标
准化的模式。除了介绍工资、奖金、保险、保健、福利等基本的薪酬体系外，还

细化了不同行业和职位人员的薪酬方案,是企业薪酬管理的实用化、规范化的参照范本。

这四本书基本上体现了人力资源管理的基本内容和架构,紧紧围绕企业人力资源管理中“选人”、“用人”、“育人”、“留人”的四环节,以“制度+表格+案例”的形式展开,实现人力资源管理的标准化、制度化、模式化、国际化,使企业人力资源管理工作有章可循,有表可参,有例可鉴!

编者

2002年10月

责任编辑：赵凌云 张光勤
封面设计：董 玮 李 瑶

至尊企业 至尊人力资源

第一分册

员工招聘、面试、甄选与录用管理

第二分册

员工培训与开发管理

第三分册

绩效考评与激励管理

第四分册

薪资管理



二十一世纪工商经典系列

责任编辑：赵凌云 张光勤
封面设计：董 玮 李 瑶

至尊企业 至尊营销

第一分册

人员推销

第二分册

销售管理

第三分册

营销渠道

第四分册

营销管理表格



二十一世纪工商经典系列

目 录

第一章 人事考评管理

第一节 人事考评管理制度

- 公司人事考核手册 /2
- 人事考核办法 /10
- 公司人事考核规程 /17

第二节 人事考评管理表格

- 人事考评表(一) /22
- 人事考评表(二) /23
- 人事考评表(三) /24
- 技术单位的人事考绩表 /25
- 管理人员的人事考绩表 /26
- 经营决策层人事考核表 /27
- 中间管理层人事考核表 /28
- 业务部门一般员工的人事考绩表 /29

第二章 绩效考核管理

第一节 绩效考核管理制度

- 员工绩效考核管理制度 /32
- 员工测评与考核方案 /40
- 员工绩效考核标准 /49

第二节 绩效考核管理表格

- 员工自我评价表 /60
- 员工自我鉴定表 /61
- 员工绩效考核表(一) /63
- 员工绩效考核表(二) /65
- 工作成绩评价要素一览表 /67
- 业绩考核表 /68
- 考绩总表 /69
- 平时成绩记录表 /70
- 公司人员考绩分类及处理程序表 /71
- 普通员工工作绩效考核评议表 /73
- 员工绩效考核评议表 /74

第三节 部门、职位绩效考核管理表格

- 销售部门人员考绩表(一) /75
- 销售部门人员考绩表(二) /76
- 项目经理季(月)度工作绩效考评表 /77
- 销售经理季(月)度工作绩效考评表 /79
- 组长、领班考核表 /81
- 办事处季(月)度工作绩效考核表 /82
- 生产部员工年终考绩表 /84
- 工程技术人员考核表 /86
- 公司业务部门员工考绩表 /87

● 办公室职员考核表	/88
● 制造业绩效考核表	/89
● 广告业绩效考核表	/92
● 出版业绩效考核表	/93

第三章 出勤考评管理

第一节 员工考勤考评管理制度

● 员工考勤管理制度	/96
● 员工考勤刷卡规定	/104
● 员工考勤管理准则	/105
● 员工考勤工作注意事项	/107
● 员工出勤管理办法	/113
● 加班管理办法	/115
● 加班管理规则	/120

第二节 员工考勤、加班考评管理表格

● 签到(退)簿	/122
● 员工出勤日报表	/123
● 加班申请单	/124
● 加班申请登记表	/125
● 部门加班申请表	/126

第四章 员工假务管理

第一节 假务管理制度

● 员工考勤和休假规定	/128
● 员工请假管理办法	/136
● 员工休假管理办法	/138

第二节 假务管理表格

- 员工请假单(一) /141
- 员工请假单(二) /142
- 年度请假卡 /143
- 特别休假请假单 /144

第五章 绩效考评实战案例

- FNT公司以绩效考核摆脱困境 /146
- 英国 Xerox 公司的绩效考核 /149
- W 公司的绩效评估方案 /150

第六章 员工激励制度

第一节 员工激励原则

- 建立激励性组织的基本原则 /156
- 激励普通员工的基本原则 /160

第二节 员工激励的措施

- 员工激励注意事项 /163
- 面向群体的激励措施 /164
- 员工士气的作用因子及导向准则 /167
- 企业凝聚力培养准则 /169

第七章 员工参与管理

第一节 员工参与管理制度

- 员工参与管理制度 /172
- 公司职工持股会章程 /174

- 创意提案改善制度 /183
- 员工建议意见管理规则 /186

第二节 员工参与管理办法

- 提案建议效益奖管理准则 /190
- 提案管理办法 /193
- 提案奖励办法 /197
- 职工提案制度奖励实施办法 /201

第三节 员工参与管理表格

- 内部创业公司损益表 /206
- 内部创业公司经营分析表 /207
- 提案表 /208
- 改善提案表 /209
- 提案记录表 /210
- 设备改善专案报告表 /211
- 提案评定表 /212

第八章 员工奖惩管理

第一节 员工奖惩管理制度

- 员工奖励制度 /214
- 员工纪律处分规定 /218
- 员工奖惩细则 /222
- 突出贡献奖申报、评选制度 /227
- 员工敬业奖申报、评选制度 /231
- 利润中心奖金制度 /234
- 生产奖金实施细则 /236

第二节 绩效奖励办法

- 个人绩效奖金管理办法 /241

● 绩效奖金实施办法	/245
● 员工发明创作奖励办法	/248
● 年终奖金发放办法	/251
● 年节奖金管理办法	/253
● 销售人员绩效奖金管理办法	/257
● 销售人员绩效奖金发放办法	/261

第三节 员工奖惩管理表格

● 员工奖励申请表	/266
● 年度奖励统计表	/267
● 员工处罚记录表	/268
● 员工奖惩建议申请表	/269
● 员工奖惩申报单	/270

第九章 激励管理实战案例

● 激励禁区	/272
● 问卷调查与员工参与管理	/276

1 人事考评管理

第一节 人事考评管理制度

- 公司人事考核手册
- 人事考核办法
- 公司人事考核规程

第二节 人事考评管理表格

- 人事考评表(一)
- 人事考评表(二)
- 人事考评表(三)
- 技术单位的人事考绩表
- 管理人员的人事考绩表
- 经营决策层人事考核表
- 中间管理层人事考核表
- 业务部门一般员工的人事考绩表

第一节 人事考评管理制度

制 度	公司人事考核手册			页 码	共 8 页 第 1 页
				受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
内 容	(一)人事考核的基本观念				
	<p>第一条 职务分级制的基本任务</p> <p>职务分级制的基本任务是充分利用和发挥部下的能力。</p> <p>第二条 人事考核的目的</p> <p>人事考核的目的,是在考核期中,通过部下的职务工作实绩,对部下具有的担当职务的能力以及能力的发挥程度进行分析,作出正确的评价,进而做到人尽其才,客观合理地安置组织成员。</p> <p>第三条 把人事考核作为基础的人事管理</p> <p>人事管理必须以人事考核作为基础,才能保证人事管理工作正确、可靠、富有成效,达到下列目的:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公正合理地确定提薪与奖励。 2. 正确作出晋升晋级的决定,以及正确任命相应的职务职位。 3. 准确把握每个职工的适应性,合理调整和配置人员。 4. 准确把握教育与培训的方向。 5. 使人事考核工作的开展,成为培养部下领导教育才干的手段。 				
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		处 数		修改日期	

制 度	公司人事考核手册				页 码	共 8 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>第四条 在人事考核过程中,考核者应有的座右铭 人事考核不是单纯的评定工作,更重要的是一种手段,促进部下扬长避短,自我教育,自我发展。因此,必须特别牢记以下几点:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人事考核是大家的事,既为你自己,也为你的部下,更为整个公司。 2. 你的部下期望着自己的工作能够得到承认。 3. 你的部下期待着得到公正的待遇。 4. 你的部下希望大家都能齐心协力、尽职尽责地工作。 5. 最后还有,公司对你寄以厚望,对你充分信赖。 					
	<p>第五条 人事考核的补充手段《自我开发卡》 在上下沟通的活跃气氛中,通过《自我开发卡》,把自上而下的指导教育与自我评价、自我启迪结合起来,使人事考核工作更加完善。</p>					
	<p>(二)以提薪为目的的人事考核</p>					
	<p>第六条 提薪考核的目的 提薪考核的目的,是对部下在本年度内职务工作担当的能力,以及能力发挥的程度,作出评价。换言之,对照所担当职务级别的标准,判明其知识与能力(理解力、判断力和协调力等)方面的情况,以及努力程度(积极性、协作性和信誉等)。</p>					
<p>第七条 提薪考核的观察重点 提薪考核总的倾向是注重现实表现,然而在实际考核中,需要从过去一年的表现出发,按照</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	公司人事考核手册			页 码	共 8 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>对每个人的期望,展开本年度的考核。而考核的观察重点如下:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 职务工作的能力及其能力发挥程度(理解力、判断力、协调力等方面的实际情况)。 2. 工作成果(工作的质和量)。 3. 工作过程中的努力情况(积极性、协作性、信誉等方面的事实)。 				
	<p>第八条 提薪考核的方法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 从过去一年的奖励考核内容出发; 2. 参照《自我开发卡》中本人申报的内容,以及其他方面的人事资料; 3. 对本年度职务工作执行情况,执行能力和努力程度,作出考核。 				
	<p>第九条 新提升者与中途加入者的规定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对刚晋升晋级人员,不进行提薪考核。 2. 对在考核期在册 6 个月以上者进行提薪考核,不满 6 月者,不进行提薪考核。 				
	<p>第十条 提薪考核期 从上年 3 月 21 日起,至本年 3 月 20 日止。</p> <p>(三)以奖励为目的的人事考核</p> <p>第十一条 奖励考核的目的 奖励考核半年一次,对在半年考核期中的职务工作实质作出评价。</p> <p>第十二条 奖励考核的观察重点与方法 奖励考核按下列要点展开:</p>				
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		处 数		修改日期	