

绩效管理

工作手册

孙宗虎 西楠 编著

全面展示**5大**
绩效考核工作事项



重点解析**3大**
绩效考核工作难点



综合涵盖**33类**
不同企业代表人员



专门提供**35套**
绩效考核文案示范



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

弗布克 HRM 工作手册系列

绩效管理工作手册

孙宗虎 西楠 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理工作手册 / 孙宗虎, 西楠编著. —北京:
人民邮电出版社, 2012. 8
(弗布克 HRM 工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28997-1

I. ①绩… II. ①孙…②西… III. ①企业绩效—企
业管理—手册 IV. ①F272.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 164361 号

内 容 提 要

本书针对绩效考核体系设计与实施, 详细介绍了绩效管理目标与事项、绩效考核体系设计、绩效考核指标设计、岗位考核标准设计、绩效考核实施设计、绩效考核结果评定、绩效考核问题处理、绩效考核结果应用、定性定量考核实施、销售人员绩效考核、生产人员绩效考核、技术研发设计人员绩效考核、绩效考核制度设计、绩效考核示范文案等方面的内容, 并提供了大量的绩效管理制度范例、绩效方案范本和绩效管理文书示范。

本书集知识、技能、范例、工具于一体, 适合企业管理人员、人力资源管理人员、绩效管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克 HRM 工作手册系列

绩效管理工作手册

◆ 编 著 孙宗虎 西楠

责任编辑 许文瑛

执行编辑 贾璐帆

◆ 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>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 27.5

2012 年 8 月第 1 版

字数: 230 千字

2012 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28997-1

定 价: 60.00 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

序 言

在企业管理中，人力资源是企业的第一资源，是所有资源的重中之重。做好人力资源管理工作，能够帮助企业将人力资源转化为人才优势，使其为企业创造更多的价值，从而提高企业的市场竞争力。

“弗布克 HRM 工作手册系列”图书旨在帮助企业规范人力资源管理工作，解决人力资源工作中面临的重点、难点问题，综合提高企业人力资源管理工作整体效率。

“弗布克 HRM 工作手册系列”图书从人力资源管理的主要工作出发，详细介绍了完成各项工作所需具备的相关知识和技能，并有针对性地提供了参考范例、实战工具，以帮助企业构建完善的人力资源管理体系，有效开展人力资源管理工作。本系列图书包括《招聘管理工作手册》、《培训管理工作手册》、《绩效管理手册》、《薪酬管理工作手册》共四本。

本系列图书具有以下三大特点。

1. 聚焦人力资源管理的重点工作

招聘管理工作、培训管理工作、绩效管理、薪酬管理工作均是确保企业人力资源发挥最大效力的关键性工作。本系列图书围绕这四项工作进行了详细的内容设计，帮助企业相关人员规范员工的选用育留等人力资源管理工作。

2. 提供精细的人力资源管理工作指导

本系列图书以专业的视角、严谨的架构，详细解读了人力资源管理的工作内容、工作要求、工作程序、工作方法以及工作中的重点、难点事宜，为企业人力资源管理工作人员提供了翔实的管理方法和操作规范，帮助人力资源管理工作人员有效地约束、整合企业员工行为，确保人力资源管理工作有标准、有秩序、高效率地开展。

3. 突出理论性与操作性的统一

本系列图书以人力资源管理理论为基础，将具体工作落实到某一个部门、某一个员工、某一个问题上，并有针对性地提供操作模板和方案，以方便读者“拿来即用”，或根据企业的实际需求进行修改套用。

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、企业培训人员、咨询服务人员的工作提供帮助。

前 言

绩效考核是企业人力资源管理的一个关键环节。成功实施绩效考核工作，不仅能够正确引导部门、员工的行为，提高企业的管理效率，而且能够通过有效的目标分解和逐层落实确保企业战略目标的达成。

《绩效管理手册》是“弗布克 HRM 工作手册系列”图书中的一本，它全面、系统地介绍了企业绩效考核管理实践中的各种方法、工具及操作步骤，是一本内容全面、系统性强的工具书。

本书具有以下四大特点。

1. 全面展示绩效考核管理技术与操作流程

本着系统、实用的原则，本书明确了绩效考核指标设计、绩效考核标准设计、绩效考核实施管理、绩效考核结果评定等工作中的工作内容和工作方法，便于企业相关人员理解、掌握并准确应用，从而构建出完善的绩效考核体系。

2. 重点解析绩效考核管理工作难点

本书围绕绩效考核操作问题、绩效考核结果应用、定性考核实施、定量考核实施等重点难点问题进行全面解析，帮助企业人力资源管理工作人员提高业务水平，确保绩效考核管理工作的有序开展。

3. 有针对性地设计相关人员考核操作范例

本书以销售人员、生产人员、研发人员、技术人员、设计人员等绩效导向比较明显的人员为代表，设计了 33 套绩效考核方案，为企业相关工作人员实施与改进绩效考核工作提供了可参照的范例。

4. 提供精细化的绩效管理工作解决方案

本系列图书采用了模板化的设计，针对不同行业、不同部门、不同人员、不同管理问题等具体情况，设计了 28 套绩效考核制度，并根据考核实施需要，有针对性地提供了 7 套绩效考核示范文案，为企业绩效管理工作提供了有益的参考。

在本书编写的过程中，资源中心的杨扬、刘伟、刘井学、孙立宏、程富建、王淑燕、董建华负责资料的收集和整理，设计中心的王玉凤、王建霞、廖应涵、任玉珍、李苏洋、

唐娟负责图表的设计，滕晓丽、王胜会参与编写了本书的第 1、2 章，高玉卓、毕春月参与编写了本书的第 3、4 章，杨雪、王琴参与编写了本书的第 5、6 章，黄成日、金成哲参与编写了本书的第 7、8 章，李作学、王瑞永参与编写了本书的第 9、10 章，韩伟静、陈永涛参与编写了本书的第 11、12 章，王海燕、高春燕参与编写了本书的第 13、14 章，全书由孙宗虎、西楠统撰定稿。

《绩效管理工作手册》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息速递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市东城区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67129872-890

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129872/67133495-818 邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第 1 章 绩效管理目标与事项	1
1.1 绩效管理目标与岗位职责	1
1.1.1 绩效管理目标	1
1.1.2 绩效管理岗位职责	1
1.2 绩效工作的具体工作事项	3
1.2.1 绩效考核体系设计	3
1.2.2 绩效考核指标设计	5
1.2.3 岗位考核标准设计	5
1.2.4 绩效考核实施设计	6
1.2.5 绩效考核结果评定	8
1.2.6 绩效考核问题处理	9
1.2.7 绩效考核结果应用	9
1.2.8 定性考核工作实施	10
1.2.9 定量考核工作实施	10
1.2.10 销售人员绩效考核	10
1.2.11 生产人员绩效考核	11
1.2.12 技术研发设计人员考核	14
1.2.13 绩效考核制度设计	16
1.2.14 绩效考核文案示范	20
第 2 章 绩效考核体系设计	21
2.1 企业三级考核体系设计	21
2.1.1 企业级考核体系设计	21
2.1.2 部门级考核体系设计	22
2.1.3 员工级考核体系设计	24
2.2 业务与管理考核体系设计	29
2.2.1 业务考核体系设计	29
2.2.2 管理考核体系设计	30

2.3	各类人员考核体系设计	30
2.3.1	高管人员考核体系设计	30
2.3.2	主管人员考核体系设计	32
2.3.3	一线人员考核体系设计	34
第3章	绩效考核指标设计	37
3.1	定性考核指标设计	37
3.1.1	定性指标界定	37
3.1.2	定性指标考核方法	37
3.1.3	定性指标考核误区	40
3.2	定量考核指标设计	40
3.2.1	定量指标界定	40
3.2.2	定量指标考核方法	40
3.2.3	定量指标考核误区	42
3.3	考核指标量化方法	43
3.3.1	用数字量化	43
3.3.2	用质量量化	44
3.3.3	用成本量化	44
3.3.4	用时间量化	45
3.3.5	用结果量化	45
3.3.6	用行动量化	45
第4章	岗位考核标准设计	47
4.1	销售类岗位考核标准设计	47
4.1.1	销售类岗位考核指标	47
4.1.2	销售经理岗位考核标准	50
4.1.3	销售主管岗位考核标准	51
4.1.4	渠道主管岗位考核标准	52
4.1.5	销售专员岗位考核标准	53
4.2	生产类岗位考核标准设计	54
4.2.1	生产类岗位考核指标	54
4.2.2	生产经理岗位考核标准	58
4.2.3	车间主任岗位考核标准	58
4.2.4	生产计划专员岗位考核标准	60

4.2.5	生产安全专员岗位考核标准	61
4.2.6	车间统计员岗位考核标准	62
4.2.7	车间操作工岗位考核标准	63
4.3	质量类岗位考核标准设计	64
4.3.1	质量类岗位考核指标	64
4.3.2	质量经理岗位考核标准	68
4.3.3	质检主管岗位考核标准	68
4.3.4	质检专员岗位考核标准	70
4.4	采购类岗位考核标准设计	71
4.4.1	采购类岗位考核指标	71
4.4.2	采购经理岗位考核标准	73
4.4.3	采购计划主管岗位考核标准	73
4.4.4	成本控制主管岗位考核标准	75
4.4.5	采购结算专员岗位考核标准	76
4.4.6	采购专员岗位考核标准	77
4.5	客服类岗位考核标准设计	78
4.5.1	客服类岗位考核指标	78
4.5.2	客服经理岗位考核标准	80
4.5.3	投诉主管岗位考核标准	81
4.5.4	呼叫中心主管岗位考核标准	82
4.5.5	客户信息主管岗位考核标准	83
4.5.6	客户服务专员岗位考核标准	84
4.6	研发类岗位考核标准设计	85
4.6.1	研发类岗位考核指标	85
4.6.2	研发经理岗位考核标准	87
4.6.3	研发主管岗位考核标准	87
4.6.4	研发专员岗位考核标准	88
4.7	物流类岗位考核标准设计	89
4.7.1	物流类岗位考核指标	89
4.7.2	物流中心经理岗位考核标准	92
4.7.3	运输主管岗位考核标准	93
4.7.4	仓储主管岗位考核标准	94

4.7.5	装卸主管岗位考核标准	95
4.7.6	调度专员岗位考核标准	96
4.8	财务类岗位考核标准设计	97
4.8.1	财务类岗位考核指标	97
4.8.2	财务经理岗位考核标准	99
4.8.3	会计主管岗位考核标准	100
4.8.4	会计专员岗位考核标准	101
4.8.5	出纳专员岗位考核标准	103
4.9	行政辅助类岗位考核标准设计	104
4.9.1	行政辅助类岗位考核指标	104
4.9.2	行政经理岗位考核标准	106
4.9.3	办公室主任岗位考核标准	107
4.9.4	接待主管岗位考核标准	108
4.9.5	后勤主管岗位考核标准	110
4.9.6	行政专员岗位考核标准	111
4.10	人力资源类岗位考核标准设计	112
4.10.1	人力资源类岗位考核指标	112
4.10.2	人力资源经理岗位考核标准	114
4.10.3	招聘主管岗位考核标准	115
4.10.4	培训主管岗位考核标准	116
4.10.5	人事专员岗位考核标准	117
第5章	绩效考核实施设计	119
5.1	绩效考核的前提	119
5.1.1	企业目标的确定	119
5.1.2	企业目标的分解	119
5.2	考核组织设计	123
5.2.1	考核团队组建	123
5.2.2	明确考核依据	124
5.2.3	开展考核者培训	124
5.3	绩效考核实施流程	126
5.3.1	绩效信息收集	126
5.3.2	考核方法的选择	127

5.3.3	考核结果汇总	137
5.3.4	考核结果分析	137
5.3.5	考核结果公示	139
5.3.6	考核争议处理	140
5.3.7	考核结果面谈	141
第6章	绩效考核结果评定	145
6.1	优秀员工评定	145
6.1.1	月度优秀员工评定办法	145
6.1.2	年度优秀员工评定办法	147
6.1.3	优秀培训讲师评定办法	149
6.1.4	优秀业务员评定办法	151
6.1.5	星级驾驶员评定办法	154
6.1.6	技术能手评定办法	155
6.1.7	突出贡献奖评定办法	157
6.2	优秀团队评定	160
6.2.1	优秀部门评定办法	160
6.2.2	优秀班组评定办法	164
6.3	绩效奖金评定	167
6.3.1	月度奖金评定办法	167
6.3.2	年中奖金评定办法	169
6.3.3	年终奖金评定办法	170
6.4	其他事项评定	173
6.4.1	技术开发奖评定办法	173
6.4.2	成本节约奖评定办法	175
6.4.3	提案奖励评定办法	177
第7章	绩效考核问题处理	179
7.1	考核实施问题	179
7.1.1	依据问题	179
7.1.2	指标问题	180
7.1.3	计算问题	181
7.1.4	人为问题	182

7.2	考核争议问题	184
7.2.1	考核公平问题	184
7.2.2	争议处理问题	185
7.2.3	结果公示问题	186
第8章	绩效考核结果应用	189
8.1	绩效改进	189
8.1.1	绩效评估与改进管理办法	189
8.1.2	绩效改善与提升工作办法	192
8.1.3	绩效改进计划编写规范	195
8.2	职位变动管理	196
8.2.1	员工岗位调整管理制度	196
8.2.2	销售人员晋升考核制度	201
8.2.3	员工晋职培训管理办法	205
8.2.4	员工职位晋升管理流程	207
8.3	报酬的分配与调整	208
8.3.1	股权激励管理制度	208
8.3.2	调薪考核管理办法	212
8.3.3	员工提薪管理办法	214
8.3.4	销售提成奖励办法	218
8.3.5	项目奖金管理办法	223
第9章	定性定量考核实施	225
9.1	定性考核工作实施	225
9.1.1	定性考核工作难点	225
9.1.2	定性考核实施示范	225
9.2	定量考核工作实施	233
9.2.1	定量考核工作难点	233
9.2.2	定量考核实施示范	233
第10章	销售人员绩效考核	239
10.1	各类销售人员绩效考核	239
10.1.1	电话销售人员绩效考核	239
10.1.2	网店销售人员绩效考核	242
10.1.3	门店销售人员绩效考核	246

10.1.4	业务拓展人员绩效考核	249
10.1.5	促销人员绩效考核	252
10.1.6	导购人员绩效考核	255
10.2	各业务类别销售人员绩效考核	257
10.2.1	设备销售人员绩效考核	257
10.2.2	家电销售人员绩效考核	260
10.2.3	房产销售人员绩效考核	262
10.2.4	汽车销售人员绩效考核	264
10.2.5	服装销售人员绩效考核	266
10.2.6	软件销售人员绩效考核	268
10.2.7	广告销售人员绩效考核	270
10.2.8	宴会销售人员绩效考核	272
10.2.9	会议销售人员绩效考核	275
第 11 章	生产人员绩效考核	277
11.1	车间班组人员绩效考核	277
11.1.1	生产车间人员绩效考核	277
11.1.2	生产班组人员绩效考核	280
11.1.3	生产计划人员绩效考核	282
11.1.4	设备管理人员绩效考核	284
11.1.5	生产调度人员绩效考核	286
11.1.6	质量检验人员绩效考核	288
11.2	计件计时生产人员绩效考核	292
11.2.1	计件生产人员绩效考核	292
11.2.2	计时生产人员绩效考核	294
第 12 章	技术研发设计人员绩效考核	299
12.1	技术人员绩效考核	299
12.1.1	工程技术人员绩效考核	299
12.1.2	网络技术人员绩效考核	302
12.1.3	实验技术人员绩效考核	305
12.1.4	工艺技术人员绩效考核	308
12.2	研发人员绩效考核	310
12.2.1	产品研发人员绩效考核	310

12.2.2	软件开发人员绩效考核	314
12.2.3	设计研发团队绩效考核	317
12.3	设计人员绩效考核	320
12.3.1	广告设计人员绩效考核	320
12.3.2	家装设计人员绩效考核	324
12.3.3	包装设计人员绩效考核	326
第 13 章	绩效考核制度设计	329
13.1	各类企业考核制度设计	329
13.1.1	销售企业考核制度	329
13.1.2	生产企业考核制度	332
13.1.3	物流企业考核制度	336
13.1.4	房地产企业考核制度	340
13.2	各部门绩效考核制度设计	342
13.2.1	市场部绩效考核制度	342
13.2.2	生产部绩效考核制度	348
13.2.3	采购部绩效考核制度	351
13.2.4	仓储部绩效考核制度	354
13.2.5	财务部绩效考核制度	357
13.2.6	行政部绩效考核制度	360
13.2.7	人力资源部绩效考核制度	363
13.2.8	客户服务部绩效考核制度	366
13.3	关键事项考核制度设计	368
13.3.1	客户回访考核细则	368
13.3.2	生产安全考核制度	369
13.3.3	生产设备考核制度	372
13.3.4	仓储安全考核办法	374
13.3.5	项目进度考核办法	376
13.3.6	项目质量考核办法	377
13.3.7	技术改造成果验收评估制度	384
13.3.8	宿舍管理量化考核制度	387
13.3.9	绩效考核信息搜集办法	389
13.3.10	绩效考核申诉管理制度	391

13.3.11	绩效考核面谈管理制度	393
13.4	各类人员考核制度设计	395
13.4.1	生产人员绩效考核办法	395
13.4.2	采购人员绩效考核办法	397
13.4.3	财务人员绩效考核办法	400
13.4.4	营销策划人员绩效考核办法	404
第 14 章	绩效考核示范文案	407
14.1	绩效考核文书	407
14.1.1	绩效考核通知书	407
14.1.2	绩效考核结果公示书	410
14.1.3	考核申诉处理决定书	411
14.1.4	目标考核责任书	411
14.1.5	股权激励协议书	415
14.2	绩效考核工作报告	418
14.2.1	绩效考核实施工作计划	418
14.2.2	绩效考核实施总结报告	419

第 1 章 绩效管理目标与事项

1. 1 绩效管理目标与岗位职责

1. 1. 1 绩效管理目标

绩效管理是一个完整的系统，主要包括制订计划、具体实施、开展评估、进行面谈与反馈，以及应用绩效评估结果等环节。

绩效管理的目标可进行如下概述，具体如图 1-1 所示。

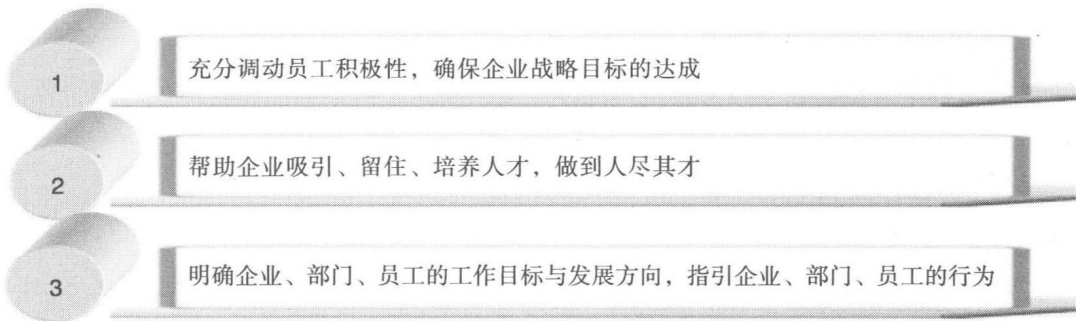


图 1-1 绩效管理目标

1. 1. 2 绩效管理岗位职责

1. 绩效考核经理岗位职责

绩效考核经理全面负责公司的绩效考核管理工作，监督和考核公司各部门工作开展情况以及各项规章、制度的执行情况。具体职责如图 1-2 所示。