

落实到每一个部门的**执行工具** 细化到每一类人员的**方案设计**

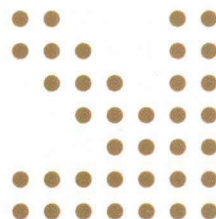
岗位绩效目标与考核

实务手册

第3版

孙宗虎 李 艳◎编著

- ▶ • 细节化
- ▶ • 实务化
- ▶ • 工具化
- ▶ • 方案化



弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位绩效目标与考核 实务手册

(第3版)

孙宗虎 李 艳 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

岗位绩效目标与考核实务手册 / 孙宗虎, 李艳编著

— 3 版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012.5

(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-27877-7

I. ①岗… II. ①孙… ②李… III. ①企业管理—劳
动力资源—资源管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 052537 号

内 容 提 要

本书对企业高层管理岗位、采购部、生产部、技术开发部、质量管理部、营销部、财务部、行政部、人力资源部的绩效考核给出了详细的执行方案, 且模板与工具相结合, 方案与案例相结合。实用性强、工具性强、方案性强是本书的最大亮点。

本书适合企业人力资源管理人员尤其是绩效考核专员、培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位绩效目标与考核实务手册 (第 3 版)

◆ 编 著 孙宗虎 李 艳

责任编辑 张亚捷

执行编辑 任佳蓓

◆ 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: 18.5

2012 年 5 月第 3 版

字数: 180 千字

2012 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27877-7

定 价: 38.00 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

推荐序

在企业中，人是最重要的资源，而对人的管理也是企业管理中永远的主题。人力资源管理的作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力使企业长久地保持这种优势。

我在 LG 从事人力资源培训工作已有 28 年，深知人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深知人力资源管理工作对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作不断落实企业人力资源发展战略、求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

如何发挥企业人力资源的优势呢？个人认为企业人力资源管理者应按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度上，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作，只有这样才能充分发挥企业人力资源优势。

然而，人力资源管理工作又是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟须解决的问题。

“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门、某一类人员或者某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决方案。

落实细节、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

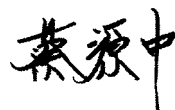
本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬管理、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系管理、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体化和方案化的阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。

本系列图书此次改版共涉及 12 个品种，分别为《招聘、面试与录用管理实务手册（第 3 版）》、《员工培训管理实务手册（第 3 版）》、《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册（第 3 版）》、《岗位绩效目标与考核实务手册（第 3 版）》、《薪酬体系设计实务手册（第 3 版）》、《人员测评实务手册（第 3 版）》、《员工手册编写范本（第 3 版）》、《员工关系管理实务手册（第 2 版）》、《培训课程开发实务手册（第 2 版）》、《新员工培训管理实务手册（第 2 版）》、《职业生涯规划管理实务手册（第 2 版）》、《人力资源管理案例（第 2 版）》。

如果你要解决人力资源管理中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列书可以作为你的工具书和操作指南，供你随时参阅。

LG 中国人力资源培训中心前总监

韩国 LG 龟尾培训学院院长



再版前言

《岗位绩效目标与考核实务手册（第3版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本，其主要特色是把绩效考核细化到了各个部门和岗位以及每一类人员，针对不同的岗位和人员设定了不同的考评标准，充分体现了“量化考核”这一导向，并为读者提供了一系列清晰、实用的绩效考核解决方案。

《岗位绩效目标与考核实务手册（第3版）》从绩效考核管理流程、绩效考核方法、高层管理岗位绩效目标与绩效考核、采购部绩效目标与绩效考核、生产部绩效目标与绩效考核、技术开发部绩效目标与绩效考核、质量管理部绩效目标与绩效考核、营销部绩效目标与绩效考核、财务部绩效目标与绩效考核、行政部绩效目标与绩效考核、人力资源部绩效目标与绩效考核、绩效评估与反馈、绩效管理体系设计实例共13个方面详细介绍了各部门和各类人员绩效考核的实施。全书内容理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是绩效考核人员必备的案头工具书。

《岗位绩效目标与考核实务手册》第1、2版上市几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书给予了高度的评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，我们衷心感谢广大读者多年来对弗布克的支持！

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果，对第2版书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

本书在第2版的基础上，加入了“目标管理考核”的内容及其应用方案，另新增了12类人员的绩效考核解决方案，加大了考核方案的比重，从而使得本书第3版的内容更丰富、更实用，可以更好地满足读者的实际工作需求。

本书最大的特点是模板多、实用性强、工具性强、方案性强，可以拿来即用，便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

在本书修订的过程中，刘伟、孙宗坤、孙立宏、郁延娜负责资料的收集和整理；邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、李苏洋、庄惠欢负责图表的编排；韩燕参与修订了本书的第一章和第二章，李作学参与修订了本书的第三章和第四章，刘柏华参与修订了本书的第五章和第六章，杨雪参与修订了本书的第七章和第八章，赵雯参与修订了本书的第九章和第十章，王瑞永参与修订了本书的第十一章、第十二章和第十三章；全书由孙宗虎、李艳统撰定稿。

目 录

第一章 绩效考核管理流程	1
第一节 绩效考核与绩效管理	3
一、绩效管理的原则	3
二、绩效考核的内容	4
三、绩效考核的类别	5
第二节 绩效管理的实施流程	5
一、制订绩效计划	6
二、绩效实施与管理	6
三、绩效评估的实施	8
四、绩效面谈与反馈	11
五、绩效评估结果应用	12
第二章 绩效考核方法	13
第一节 目标管理考核法	15
一、目标管理	15
二、目标考核	17
第二节 360 度考核法	20
一、360 度考核简介	20
二、360 度考核方式	21
三、360 度考核程序	26
四、360 度考核工具	28
第三节 关键绩效指标考核法	31
一、关键绩效指标的确立	32
二、确定关键绩效指标的方法	32

三、关键绩效指标考核法操作流程	33
四、关键绩效指标的实例分析	34
第四节 平衡计分卡考核法	37
一、平衡计分卡的一般构成要素	37
二、平衡计分卡考核法操作流程	38
三、平衡计分卡一般性指标设计实例	39
四、平衡计分卡与关键绩效指标之间的关系	40
五、平衡计分卡在实践中存在的主要问题	40
第五节 绩效考核方案	41
一、目标管理考核方案	41
二、中高层管理人员绩效考核方案	43
三、A 公司平衡计分卡实施方案	47

第三章 高层管理岗位绩效目标与绩效考核 51

第一节 高层管理岗位岗位职责与关键绩效指标	53
一、高层管理岗位岗位职责	53
二、高层管理岗位关键绩效考核指标设置	57
第二节 高层管理岗位绩效目标与绩效考核	57
一、总经理	57
二、营销总监	59
三、生产总监	59
四、技术总监	60
五、财务总监	62
六、行政总监	63
七、人力资源总监	64
第三节 高层管理岗位目标责任书	65
一、生产总监岗位目标责任书	65
二、销售总监岗位目标责任书	67
三、财务总监岗位目标责任书	69
四、行政总监岗位目标责任书	71
五、人力资源总监岗位目标责任书	73

第四章 采购部各岗位绩效目标与绩效考核	77
第一节 采购部岗位职责与关键绩效指标	79
一、采购部岗位设置	79
二、采购部岗位职责	79
三、采购部部分工作流程	82
四、采购部关键绩效考核指标设置	85
第二节 采购部各岗位绩效目标与绩效考核	85
一、采购部经理	85
二、供应商主管	87
三、采购主管	87
四、供应商关系专员	88
五、采购员	89
第三节 采购部绩效考核方案	90
一、采购部经理目标管理责任书	90
二、采购人员绩效考核实施方案	91
第五章 生产部各岗位绩效目标与绩效考核	97
第一节 生产部岗位职责与关键绩效指标	99
一、生产部岗位设置	99
二、生产部岗位职责	99
三、生产部部分工作流程	103
四、生产部关键绩效考核指标设置	107
第二节 生产部各岗位绩效目标与绩效考核	107
一、生产部经理	107
二、车间主任	109
三、班组长	110
四、生产计划专员	110
五、生产调度专员	111
六、设备管理专员	111
七、安全管理专员	112
第三节 生产部绩效考核方案	113

一、车间主任目标管理考核方案	113
二、班组长绩效考核实施方案	114
三、车间工人绩效考核方案	119
四、安全生产目标管理考核方案	124

第六章 技术开发部各岗位绩效目标与绩效考核 129

第一节 技术开发部岗位职责与关键绩效指标	131
一、技术开发部岗位设置	131
二、技术开发部岗位职责	131
三、技术开发部部分工作流程	134
四、技术开发部关键绩效考核指标设置	136
第二节 技术开发部各岗位绩效目标与绩效考核	137
一、技术开发部经理	137
二、技术开发总工程师	138
三、产品开发主管	139
四、技术工艺主管	140
五、产品开发专员	140
六、技术工艺员	141
第三节 技术开发部绩效考核方案	141
一、技术开发部经理目标管理责任书	141
二、技术研发人员绩效考核方案	143
三、研发中心项目考核实施方案	148

第七章 质量管理部各岗位绩效目标与绩效考核 151

第一节 质量管理部岗位职责与关键绩效指标	153
一、质量管理部岗位设置	153
二、质量管理部岗位职责	153
三、质量管理部部分工作流程	155
四、质量管理部关键绩效考核指标设置	157
第二节 质量管理部各岗位绩效目标与绩效考核	158
一、质量管理部经理	158
二、质量控制工程师	159

三、质量认证工程师	159
四、质量检验主管	160
第三节 质量管理部绩效考核方案	161
一、质量管理部经理目标管理考核实施细则	161
二、质检人员绩效考核实施方案	162
第八章 营销部各岗位绩效目标与绩效考核	167
第一节 营销部岗位职责与关键绩效指标	169
一、营销部岗位设置	169
二、营销部岗位职责	169
三、营销部部分工作流程	173
四、营销部关键绩效考核指标设置	176
第二节 营销部各岗位绩效目标与绩效考核	177
一、市场部经理	177
二、销售部经理	178
三、售后服务部经理	179
四、区域销售经理	180
五、市场策划主管	180
六、广告企划主管	181
七、促销主管	182
八、销售代表	182
九、售后服务专员	183
第三节 营销部绩效考核方案	184
一、区域销售经理绩效考核实施细则	184
二、促销主管绩效考核实施方案	186
三、销售代表绩效考核实施方案	189
第九章 财务部各岗位绩效目标与绩效考核	193
第一节 财务部岗位职责与关键绩效指标	195
一、财务部岗位设置	195
二、财务部岗位职责	195
三、财务部部分工作流程	197

四、财务部关键绩效考核指标设置	199
第二节 财务部各岗位绩效目标与绩效考核	200
一、财务部经理	200
二、会计	201
三、出纳	203
四、审计员	204
五、成本管理专员	205
第三节 财务部绩效考核方案	206
一、财务部经理考核细则	206
二、财务人员绩效考核实施方案	207
第十章 行政部各岗位绩效目标与绩效考核	211
第一节 行政部岗位职责与关键绩效指标	213
一、行政部岗位设置	213
二、行政部岗位职责	213
三、行政部部分工作流程	215
四、行政部关键绩效考核指标设置	217
第二节 行政部各岗位绩效目标与绩效考核	218
一、行政部经理	218
二、行政事务主管	220
三、总务后勤主管	221
四、车辆主管	221
第三节 行政部绩效考核方案	223
一、行政后勤人员绩效考核方案	223
二、行政秘书绩效考核实施方案	225
三、驾驶人员绩效考核实施方案	227
第十一章 人力资源部各岗位绩效目标与绩效考核	229
第一节 人力资源部岗位职责与关键绩效指标	231
一、人力资源部岗位设置	231
二、人力资源部岗位职责	231
三、人力资源部部分工作流程	233

四、人力资源部关键绩效考核指标设置	238
第二节 人力资源部各岗位绩效目标与绩效考核	239
一、人力资源部经理	239
二、招聘主管	241
三、培训主管	242
四、绩效薪酬主管	243
第三节 人力资源部绩效考核方案	246
一、招聘效果评估方案	246
二、人力资源部考核方案	247
三、内部培训讲师考核方案	250
第十二章 绩效评估与反馈	253
第一节 绩效反馈与面谈	255
一、绩效面谈准备工作	255
二、面谈实施阶段	255
三、面谈实施技巧	258
四、绩效面谈实例	259
第二节 绩效改进	260
一、绩效改进的工作流程	260
二、绩效改进的方法	261
三、制订绩效改进计划	261
四、绩效考核跟踪评估	262
附录 绩效管理体系设计实例	263
附录1 D公司绩效管理制度	265
附录2 E公司绩效考核诊断实例分析	275

第一章

绩效考核管理流程

第一节 绩效考核与绩效管理

绩效考核也称绩效考评或绩效评估。这项工作的主要内容就是针对企业中每个员工所承担的工作，运用各种科学的方法，对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或创造的价值进行考核与评价。绩效考核是企业人事管理的重要内容，更是企业强有力的管理手段之一。

绩效考核是绩效管理中重要的一个环节，它从制度上明确规定了员工和组织考核的具体程序和方法，为绩效管理的运行与实施提供了前提和依据。

绩效管理是以绩效考核为基础的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程。因此，绩效管理首先要明确企业与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采取行之有效的管理方法。

此外，绩效管理工作不仅要着眼于员工个体绩效的提高，还要注意员工绩效与企业绩效的有机结合，最终实现企业总体效率和效能的提升。

一、绩效管理的原则

（一）公开与开放原则

一个好的绩效考核体系只有建立在公开和开放的前提下，才有可能获得企业全体员工的认同，从而推动其具体实施。

公开与开放式的绩效考评主要体现在以下两个方面。

1. 绩效管理制度必须建立在公平、开放的基础上，最大限度地减少考核者和被考核者双方对考评工作的神秘感。
2. 考核的评价标准应十分明确。

（二）客观与公正原则

绩效管理首先要做到以事实为依据，对员工的任何评价应有事实根据，避免主观臆断和个人感情色彩的影响。另外，对同一部门、同一岗位的员工，其考核标准应该是一致的。

（三）程序化与制度化原则

绩效考核既是对员工能力、工作结果、工作行为与工作态度等多方面的评价，也是对他们未来行为表现的一种预测。绩效考核是一种连续性的管理过程，其实施的程序化与制度化有利于了解员工的潜能，及时发现组织中存在的问题，从而有利于组织绩效