

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

● 岗位目标合理 ● 绩效指标全面 ● 指标量化准确 ● 考核应用表适用

岗位目标与绩效考核 设计大全

唐丽颖 编著



百个岗位
职责与目标



配套岗位绩效指标



6大维度的
绩效指标量化



对应绩效指标
考核应用表



化学工业出版社

EHRD[®]

人力资源管理实操大全系列

岗位目标与绩效考核 » 设计大全 «

唐丽颖 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书对 14 大部门数百个岗位进行了岗位职责、目标和绩效考核指标设计,使绩效考核工作更具操作性。

本书针对经营销售、技术研发、生产管理、质量管理、生产安全管理、采购供应管理、库房仓储管理、设备管理、技改项目管理、财务成本管理、行政后勤管理、能源管理、人力资源管理 14 个部门进行了岗位目标和绩效考核设计,既提供了绩效考核指标设计,也提供了企业可以拿来即用的岗位绩效指标考核应用表。本书可以作为企业推进绩效考核规范化管理的工作手册和工具书。

本书不仅适合企业高层管理人员、人力资源部工作人员、培训师、咨询师使用,同时也适合高校教师、学者阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

岗位目标与绩效考核设计大全/唐丽颖编著. —北京:
化学工业出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-122-20734-0

I. ①岗… II. ①唐… III. ①企业管理-人力资源
管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 104387 号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 王素芹

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张 28½ 字数 581 千字 2015 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 88.00 元

版权所有 违者必究



企业岗位目标如何设定？如何进行绩效指标设计？如何对设计出的绩效指标进行量化？各岗位应该考核哪些指标？上述这些问题，均是每一个企业管理人员以及绩效考核管理人员要面对的重要问题。

《岗位目标与绩效考核设计大全》是从企业管理的实际需求出发，在——解决上述问题的基础上，把绩效考核设计工作细化到岗位，为企业管理人员提供了可直接使用的绩效考核应用表，它也是企业绩效管理人员“拿来即用”的实务工具书。

本书共 15 章，旨在把绩效考核细化到各个岗位，并本着“岗位目标—绩效指标—指标考核应用”这一设计思路，针对不同的岗位设定相应的绩效指标考核应用表，从而为读者提供清晰、实用的绩效考核工具，真正做到“拿来即用”，既节省考核者的时间，又提高了考核工作的效率。

《岗位目标与绩效考核设计大全》通过岗位目标和绩效考核的设计，保障了企业绩效管理工作的有序开展，是一本内容全面、系统性强的工具书。

本书内容结构具有以下四大特点：

1. 设计岗位目标

本书针对各部门岗位进行了岗位职责的设计，并根据岗位职责设计了相应的岗位目标，从而确保了各岗位的职责和目标清晰、明确，同时也为岗位绩效指标设计提供依据。

2. 提取绩效指标

本书根据各岗位的岗位职责和目标，提取了各岗位的关键客观性绩效指标和关键主观性绩效指标。通过这两类指标的设计，可以对各岗位人员的工作业绩、工作能力和工作态度等进行全方位的考核。

3. 指标准确量化

提取出合理的绩效指标之后，本书还对各项指标进行了准确的量化设计，以便使绩效指标在绩效考核过程中能够有效地对员工的工作业绩、能力、态度指标进行准确的衡量。

4. 设计指标考核表

本书还针对各岗位设计出了绩效指标考核应用表，以便读者拿来即用，无须重新设计。

由于时间关系，本书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们能够做得更好。

第 1 章 岗位目标与绩效考核设计	001
1.1 岗位目标确定	002
1.1.1 岗位工作分析	002
1.1.2 岗位目标设定	003
1.2 绩效指标提取	005
1.2.1 KPI 关键绩效指标设计	005
1.2.2 KPA 关键过程指标设计	006
1.2.3 KRA 关键结果指标设计	006
1.2.4 主观性绩效考核指标设计	008
1.3 绩效指标量化设计	009
1.3.1 客观性绩效指标量化设计	009
1.3.2 主观性绩效指标量化设计	010
1.4 绩效指标考核应用	011
1.4.1 如何设置考核权重	011
1.4.2 如何设定绩效目标	012
1.4.3 如何设计评价标准	013
1.5 绩效指标考核工具	015
1.5.1 目标考评法	015
1.5.2 平衡计分卡	016
1.5.3 3 : 7 绩效考核法	018
1.5.4 360 度绩效考核法	019
1.5.5 目标等级考评法	019
第 2 章 高层主管岗位目标与绩效考核	023
2.1 高层主管岗位职责与目标	024
2.1.1 总经理岗位职责与目标	024

CONTENTS

目录

2.1.2	经营副总岗位职责与目标	025
2.1.3	生产副总岗位职责与目标	026
2.1.4	财务总监岗位职责与目标	027
2.1.5	技术总监岗位职责与目标	028
2.1.6	人事总监岗位职责与目标	029
2.2	高层主管岗位绩效指标设计	030
2.2.1	高管岗位绩效过程指标设计图	030
2.2.2	高管岗位绩效结果指标设计图	030
2.2.3	高管岗位绩效主观关键性指标设计表	031
2.3	高层主管岗位绩效指标量化表	032
2.3.1	绩效指标量化分析图	032
2.3.2	质量绩效指标量化表	032
2.3.3	成本绩效指标量化表	033
2.3.4	时间绩效指标量化表	034
2.3.5	行动绩效指标量化表	035
2.3.6	结果绩效指标量化表	035
2.3.7	主观关键性指标量化表	038
2.4	高层主管岗位绩效指标考核应用	042
2.4.1	总经理岗位绩效指标考核应用表	042
2.4.2	经营副总岗位绩效指标考核应用表	043
2.4.3	生产副总岗位绩效指标考核应用表	045
2.4.4	财务总监岗位绩效指标考核应用表	046
2.4.5	技术总监岗位绩效指标考核应用表	048
2.4.6	人事总监岗位绩效指标考核应用表	049
第3章 经营销售岗位目标与绩效考核		051
3.1	经营销售岗位职责与目标	052

3.1.1	市场开发业务经理职责与目标	052
3.1.2	产品销售业务经理职责与目标	053
3.1.3	销售渠道区域经理职责与目标	055
3.1.4	大客户销售经理职责与目标	056
3.1.5	市场推广专员职责与目标	058
3.1.6	产品销售专员职责与目标	059
3.2	经营销售岗位绩效指标设计	060
3.2.1	经营销售岗位绩效过程指标设计图	060
3.2.2	经营销售岗位绩效结果指标设计图	060
3.2.3	经营销售岗位绩效主观关键性指标设计表	061
3.3	经营销售岗位绩效指标量化表	062
3.3.1	绩效指标量化分析图	062
3.3.2	质量绩效指标量化表	062
3.3.3	成本绩效指标量化表	063
3.3.4	时间绩效指标量化表	064
3.3.5	行动绩效指标量化表	065
3.3.6	结果绩效指标量化表	065
3.3.7	主观关键性指标量化表	067
3.4	经营销售岗位绩效指标考核应用	073
3.4.1	市场开发业务经理绩效指标考核应用表	073
3.4.2	产品销售业务经理绩效指标考核应用表	075
3.4.3	销售渠道区域经理绩效指标考核应用表	077
3.4.4	大客户销售经理绩效指标考核应用表	079
3.4.5	市场推广专员绩效指标考核应用表	081
3.4.6	产品销售专员绩效指标考核应用表	082
第4章 技术研发岗位目标与绩效考核		085
4.1	技术研发岗位职责与目标	086

CONTENTS

目录

4.1.1	技术研发主任职责与目标	086
4.1.2	技术研发设计师职责与目标	088
4.1.3	技术研发工程师职责与目标	089
4.1.4	技术研发工艺师职责与目标	090
4.1.5	技术研发助理员职责与目标	091
4.1.6	技术研发资料员职责与目标	093
4.2	技术研发岗位绩效指标设计	094
4.2.1	技术研发岗位绩效过程指标设计图	094
4.2.2	技术研发岗位绩效结果指标设计图	094
4.2.3	技术研发岗位绩效主观关键性指标设计表	095
4.3	技术研发岗位绩效指标量化表	096
4.3.1	绩效指标量化分析图	096
4.3.2	质量绩效指标量化表	096
4.3.3	成本绩效指标量化表	098
4.3.4	时间绩效指标量化表	099
4.3.5	行动绩效指标量化表	100
4.3.6	结果绩效指标量化表	101
4.3.7	主观关键性指标量化表	102
4.4	技术研发岗位绩效指标考核应用	107
4.4.1	技术研发主任绩效指标考核应用表	107
4.4.2	技术研发设计师绩效指标考核应用表	109
4.4.3	技术研发工程师绩效指标考核应用表	111
4.4.4	技术研发工艺师绩效指标考核应用表	113
4.4.5	技术研发助理员绩效指标考核应用表	114
4.4.6	技术研发资料员绩效指标考核应用表	116
第5章 生产管理岗位目标与绩效考核		117
5.1	生产管理岗位职责与目标	118

5.1.1	生产管理部长职责与目标	118
5.1.2	产品生产主管职责与目标	119
5.1.3	生产计划主管职责与目标	120
5.1.4	生产管理调度员职责与目标	120
5.1.5	生产材料核算员职责与目标	121
5.1.6	生产管理统计员职责与目标	122
5.2	生产管理岗位绩效指标设计	123
5.2.1	生产管理岗位过程绩效指标设计图	123
5.2.2	生产管理岗位结果绩效指标设计图	124
5.2.3	生产管理岗位主观关键性指标设计	125
5.3	生产管理岗位绩效指标量化表	126
5.3.1	绩效指标量化分析图	126
5.3.2	质量绩效指标量化分析表	127
5.3.3	成本绩效指标量化分析表	128
5.3.4	时间绩效指标量化分析表	128
5.3.5	行动绩效指标量化分析表	131
5.3.6	结果绩效指标量化分析表	131
5.3.7	主观关键性绩效指标量化分析表	133
5.4	生产管理岗位绩效指标考核应用	137
5.4.1	生产管理部长绩效指标考核应用表	137
5.4.2	产品生产主管绩效指标考核应用表	140
5.4.3	生产计划主管绩效指标考核应用表	142
5.4.4	生产管理调度员绩效指标考核应用表	144
5.4.5	生产材料核算员绩效指标考核应用表	146
5.4.6	生产管理统计员绩效指标考核应用表	147
第6章 质量管理岗位目标与绩效考核		149
6.1	质量管理岗位职责与目标	150

CONTENTS

目录

6.1.1	质量管理部长职责与目标	150
6.1.2	质量体系主管职责与目标	151
6.1.3	进厂材料质量检验员职责与目标	152
6.1.4	生产过程质量检验员职责与目标	152
6.1.5	产品质量检验检测员职责与目标	153
6.1.6	质量管理统计核算员职责与目标	154
6.2	质量管理岗位绩效指标设计	155
6.2.1	质量管理岗位绩效过程指标设计图	155
6.2.2	质量管理岗位绩效结果指标设计图	156
6.2.3	质量管理岗位绩效主观关键性指标设计表	157
6.3	质量管理岗位绩效指标量化表	158
6.3.1	绩效指标量化分析图	158
6.3.2	质量绩效指标量化分析表	159
6.3.3	成本绩效指标量化分析表	160
6.3.4	时间绩效指标量化分析表	160
6.3.5	行动绩效指标量化分析表	163
6.3.6	结果绩效指标量化分析表	164
6.3.7	主观关键性绩效指标量化分析表	166
6.4	质量管理岗位绩效指标考核应用	170
6.4.1	质量管理部长绩效指标考核应用表	170
6.4.2	质量体系主管绩效指标考核应用表	172
6.4.3	进厂材料质量检验员绩效指标考核应用表	174
6.4.4	生产过程质量检验员绩效指标考核应用表	176
6.4.5	产品质量检验检测员绩效指标考核应用表	178
6.4.6	质量管理统计核算员绩效指标考核应用表	179
第7章 生产安全管理岗位目标与绩效考核		183
7.1	生产安全管理岗位职责与目标	184

7.1.1	生产安全管理部长职责与目标	184
7.1.2	生产安全车间主任职责与目标	185
7.1.3	生产安全班组长职责与目标	185
7.1.4	生产安全检查员职责与目标	186
7.1.5	生产安全一线员工职责与目标	186
7.2	生产安全管理岗位绩效指标设计	187
7.2.1	生产安全管理岗位绩效过程指标设计图	187
7.2.2	生产安全管理岗位绩效结果指标设计图	188
7.2.3	生产安全管理岗位绩效主观关键性指标设计表	188
7.3	生产安全管理岗位绩效指标量化表	189
7.3.1	绩效指标量化分析图	189
7.3.2	质量绩效指标量化表	189
7.3.3	成本绩效指标量化表	190
7.3.4	时间绩效指标量化表	190
7.3.5	行动绩效指标量化表	191
7.3.6	结果绩效指标量化表	191
7.3.7	主观关键性指标量化表	192
7.4	生产安全管理岗位绩效指标考核应用	194
7.4.1	生产安全管理部长绩效指标考核应用表	194
7.4.2	生产安全车间主任绩效指标考核应用表	196
7.4.3	生产安全班组长绩效指标考核应用表	197
7.4.4	生产安全检查员绩效指标考核应用表	199
7.4.5	生产安全一线员工绩效指标考核应用表	200
第8章	采购供应管理岗位目标与绩效考核	201
8.1	采购供应管理岗位职责与目标	202
8.1.1	采购供应管理部长职责与目标	202

CONTENTS

目录

8.1.2	采购供应计划主管职责与目标	203
8.1.3	采购供应采购专员职责与目标	203
8.1.4	采购供应外协专员职责与目标	204
8.1.5	采购供应统计员职责与目标	205
8.1.6	采购供应核算员职责与目标	205
8.2	采购供应管理岗位绩效指标设计	206
8.2.1	采购供应管理岗位绩效过程指标设计图	206
8.2.2	采购供应管理岗位绩效结果指标设计图	207
8.2.3	采购供应管理岗位绩效主观关键性指标设计表	207
8.3	采购供应管理岗位绩效指标量化表	208
8.3.1	绩效指标量化分析图	208
8.3.2	质量绩效指标量化表	209
8.3.3	成本绩效指标量化表	210
8.3.4	时间绩效指标量化表	210
8.3.5	行动绩效指标量化表	212
8.3.6	结果绩效指标量化表	213
8.3.7	主观关键性指标量化表	214
8.4	采购供应管理岗位绩效指标考核应用	219
8.4.1	采购供应管理部长绩效指标考核应用表	219
8.4.2	采购供应计划主管绩效指标考核应用表	221
8.4.3	采购供应采购专员绩效指标考核应用表	222
8.4.4	采购供应外协专员绩效指标考核应用表	223
8.4.5	采购供应统计员绩效指标考核应用表	225
8.4.6	采购供应核算员绩效指标考核应用表	226
第9章 库房仓储管理岗位目标与绩效考核		227
9.1	库房仓储管理岗位职责与目标	228

9.1.1	库房仓储管理主任职责与目标	228
9.1.2	库房仓储保管员职责与目标	229
9.1.3	库房仓储搬运工职责与目标	229
9.1.4	库房仓储备料工职责与目标	230
9.1.5	库房仓储下料员职责与目标	230
9.1.6	库房仓储安全员职责与目标	231
9.2	库房仓储管理岗位绩效指标设计	232
9.2.1	库房仓储管理岗位过程绩效指标设计图	232
9.2.2	库房仓储管理岗位结果绩效指标设计图	233
9.2.3	库房仓储管理岗位主观关键性指标设计	233
9.3	库房仓储管理岗位绩效指标量化表	234
9.3.1	绩效指标量化分析图	234
9.3.2	质量绩效指标量化分析表	235
9.3.3	成本绩效指标量化分析表	236
9.3.4	时间绩效指标量化分析表	236
9.3.5	行动绩效指标量化分析表	238
9.3.6	结果绩效指标量化分析表	239
9.3.7	主观关键性指标量化分析表	240
9.4	库房仓储管理岗位绩效指标考核应用	243
9.4.1	库房仓储管理主任绩效指标考核应用表	243
9.4.2	库房仓储保管员绩效指标考核应用表	246
9.4.3	库房仓储搬运工绩效指标考核应用表	248
9.4.4	库房仓储备料工绩效指标考核应用表	249
9.4.5	库房仓储下料员绩效指标考核应用表	251
9.4.6	库房仓储安全员绩效指标考核应用表	253
第 10 章	设备管理岗位目标与绩效考核	255
10.1	设备管理岗位职责与目标	256

CONTENTS

目录

10.1.1	设备管理主任职责与目标	256
10.1.2	设备工程师职责与目标	257
10.1.3	设备资产管理职责与目标	258
10.1.4	设备检测技术员职责与目标	259
10.1.5	设备巡检员职责与目标	259
10.1.6	设备维修工职责与目标	260
10.2	设备管理岗位绩效指标设计	261
10.2.1	设备管理岗位绩效过程指标设计图	261
10.2.2	设备管理岗位绩效结果指标设计图	262
10.2.3	设备管理岗位绩效主观关键性指标设计表	262
10.3	设备管理岗位绩效指标量化表	263
10.3.1	绩效指标量化分析图	263
10.3.2	质量绩效指标量化表	264
10.3.3	成本绩效指标量化表	265
10.3.4	时间绩效指标量化表	265
10.3.5	行动绩效指标量化表	266
10.3.6	结果绩效指标量化表	268
10.3.7	主观关键性指标量化表	269
10.4	设备管理绩效岗位绩效指标考核应用	272
10.4.1	设备管理主任绩效指标考核应用表	272
10.4.2	设备工程师绩效指标考核应用表	274
10.4.3	设备资产管理绩效指标考核应用表	276
10.4.4	设备检测技术员绩效指标考核应用表	277
10.4.5	设备巡检员绩效指标考核应用表	278
10.4.6	设备维修工绩效指标考核应用表	279
第 11 章 技改项目管理岗位目标与绩效考核		281
11.1	技改项目管理岗位职责与目标	282

11.1.1	技改项目经理职责与目标	282
11.1.2	技改项目计划员职责与目标	283
11.1.3	技改项目造价员职责与目标	284
11.1.4	技改项目管理员职责与目标	285
11.1.5	技改项目资料员职责与目标	287
11.1.6	技改项目检验员职责与目标	288
11.2	技改项目管理岗位绩效指标设计	289
11.2.1	技改项目管理岗位绩效过程指标设计图	289
11.2.2	技改项目管理岗位绩效结果指标设计图	290
11.2.3	技改项目管理岗位绩效主观关键性指标设计表	290
11.3	技改项目管理岗位绩效指标量化表	291
11.3.1	绩效指标量化分析图	291
11.3.2	质量绩效指标量化表	292
11.3.3	成本绩效指标量化表	293
11.3.4	时间绩效指标量化表	293
11.3.5	行动绩效指标量化表	294
11.3.6	结果绩效指标量化表	295
11.3.7	主观关键性指标量化表	296
11.4	技改项目管理岗位绩效指标考核应用	303
11.4.1	技改项目经理绩效指标考核应用表	303
11.4.2	技改项目计划员绩效指标考核应用表	305
11.4.3	技改项目造价员绩效指标考核应用表	307
11.4.4	技改项目管理员绩效指标考核应用表	308
11.4.5	技改项目资料员绩效指标考核应用表	310
11.4.6	技改项目检验员绩效指标考核应用表	311
第 12 章	财务成本管理岗位目标与绩效考核	315
12.1	财务成本管理岗位职责与目标	316

CONTENTS

目录

12.1.1	财务部经理职责与目标	316
12.1.2	财务预算员职责与目标	318
12.1.3	成本核算员职责与目标	319
12.1.4	财务稽核员职责与目标	320
12.1.5	财务出纳员职责与目标	321
12.1.6	资产核算员职责与目标	322
12.2	财务成本管理岗位绩效指标设计	323
12.2.1	财务成本管理岗位绩效过程指标设计图	323
12.2.2	财务成本管理岗位绩效结果指标设计图	324
12.2.3	财务成本管理岗位绩效主观关键性指标设计表	324
12.3	财务成本管理岗位绩效指标量化表	325
12.3.1	绩效指标量化分析图	325
12.3.2	质量绩效指标量化表	326
12.3.3	成本绩效指标量化表	326
12.3.4	时间绩效指标量化表	327
12.3.5	行动绩效指标量化表	328
12.3.6	结果绩效指标量化表	329
12.3.7	主观关键性指标量化表	331
12.4	财务成本管理岗位绩效指标考核应用	338
12.4.1	财务部经理绩效指标考核应用表	338
12.4.2	财务预算员绩效指标考核应用表	341
12.4.3	成本核算员绩效指标考核应用表	342
12.4.4	财务稽核员绩效指标考核应用表	344
12.4.5	财务出纳员绩效指标考核应用表	346
12.4.6	资产核算员绩效指标考核应用表	347
第 13 章 行政后勤管理岗位目标与绩效考核		349
13.1	行政后勤管理岗位职责与目标	350