

普
华
经
管

EBOOK
弗布克HRM工作手册系列

Jixiao Guanli Gongzuo Shouce

绩效管理 工作手册

孙宗虎 西楠◎编著

(第2版)

- ▶ 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 30类不同企业代表人员
- ▶ 专门提供 23套绩效考核制度文案



中国工信出版集团



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

(第2版)

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. —2 版

. 1—北京: 人民邮电出版社, 2015. 4

(弗布克 HRM 工作手册系列)

ISBN 978-7-115-38899-5

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 (2015) 第 063199 号

内 容 提 要

如何设计绩效管理的流程并提高工作效率? 如何清晰理解不同类型的考核指标? 在绩效考核设计时如何做才能够把握住关键点? 如何进行专业而有效的定性与定量考核? 加强绩效管理专业人员的培养应从何入手? 如何构建符合企业经营战略的绩效管理战略?

本书针对以上问题, 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、绩效考核实施管理、绩效考核结果应用、定性与定量考核实施、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共 10 大绩效管理工作事项, 并提供了 17 套绩效管理制度范例、30 套绩效方案范本和 6 套绩效考核示范文案, 以最大程度地帮助读者掌握绩效管理方法, 做好绩效管理工作。

本书集知识、技能、范例、工具于一体, 适合企业中高层管理人员、人力资源管理人员 (尤其是绩效管理人员)、培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

◆ 编 著 孙宗虎 西楠

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 22

2015 年 4 月第 2 版

字数: 220 千字

2015 年 4 月河北第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

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，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，创造更多的价值，从而提高企业的市场竞争实力。

“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，解决人力资源管理工作中面临的重点、难点问题，提高企业人力资源管理工作的整体效率。

“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知识和技能，并有针对性地提供参考范例、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》《绩效管理工作手册（第2版）》《薪酬管理工作手册（第2版）》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、绩效管理工作、薪酬管理工作均是确保企业人力资源管理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详细的内容设计，帮助企业规范员工的选用育留等具体工作事项。

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，为企业人力资源管理人员提供了翔实的管理方法和操作规范，帮助人力资源管理人员有效地约束、整合员工行为，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部门、某一类员工、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“修改套用”。

希望本系列图书能够对企业中高层管理人员、人力资源管理人员、企业培训人员、咨询服务人员的工作有所帮助。

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，而且能够有效分解目标，确保企业战略目标的达成。

《绩效管理工作手册（第2版）》是“弗布克 HRM 工作手册系列”图书中的一本，该书完整、系统地介绍了企业绩效考核管理实践中所需的各种方法、工具及操作步骤，是一本**内容全面、系统性强的工具书**。

《绩效管理工作手册》第1版出版近3年来，赢得了广大读者的关注，已成为许多企业的常备工具书。众多读者对本书的完善性、针对性、实用性、专业性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的意见和修改建议。

与第1版相比，本书第2版主要具有以下5个特点。

1. 密切结合互联网趋势与新生企业的绩效管理需求

密切结合互联网经济下诞生的新型企业（如电商、物流、快递、会展等企业）与新生职能事项（如网络营销策划、微信营销、手机游戏开发、物流配送、快递派送、会展设计等），为上述类型的企业和岗位提供了相应的绩效考核实施要点、参考范例及实用工具，大大地方便了这些企业的人力资源管理人员借鉴和使用。

2. 全面展示绩效考核管理5大事项及其操作流程

本着“系统、实用”的原则，本书明确了绩效考核体系设计、绩效考核指标设计、绩效考核标准设计、绩效考核实施管理、绩效考核结果应用这5大项工作中的具体事项与工作方法，便于企业人力资源管理工作人员理解、掌握并准确应用，从而构建出完善的绩效考核体系。

3. 重点解析绩效考核管理工作的重点难点事项

本书围绕绩效考核管理实施、绩效考核结果应用、定性与定量考核实施这三大重点难点问题进行全面解析，以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。

4. 加入热门岗位，针对性设计代表人员考核操作范例

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岗位员工为代表，结合目前热门的微信营销、会展销售、手机游戏研发等岗位，共设计了30套绩效考核方案，为企业相关工作人员实施与改善绩效考核工作提供了可参照的范例。

5. 加入新兴行业，提供精细化的绩效管理工作解决方案

本书采取了“模板化”的设计方式，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，在充分考虑电商、物流、会展等新兴行业的基础上，设计了17套绩效考核制度，并根据考核实施需要，有针对性地提供了6套绩效考核示范文案，为企业开展绩效管理提供了有益的参考。

在本书修订的过程中，孙宗坤、贾晶晶、刘丹、程富建负责资料的收集和整理，毕汪峰、贾月、罗章秀负责图表的编排，王淑燕、毕春月参与修订了本书的第1、2章，王胜会、黄成日、金成哲参与修订了本书的第3、4章，金成哲、王春霞、何雨桐参与修订了本书的第5、6章，李作学、王瑞永参与修订了本书的第7、8章，齐艳霞、陈永涛、刘俊敏参与修订了本书的第9、10章，高春燕、匡晓蕾参与修订了本书的第11、12章，全书由孙宗虎、西楠统撰定稿。

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 绩效管理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 绩效考核结果应用	8
1.2.6 定性考核工作实施	9
1.2.7 定量考核工作实施	9
1.2.8 销售人员绩效考核	9
1.2.9 生产人员绩效考核	10
1.2.10 技术研发设计人员考核	13
1.2.11 绩效考核制度设计	14
1.2.12 绩效考核文案示范	19
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	28
2.2.1 业务考核体系设计	28
2.2.2 管理考核体系设计	29
2.3 各类人员考核体系设计	29
2.3.1 高管人员考核体系设计	29
2.3.2 主管人员考核体系设计	31
2.3.3 一线人员考核体系设计	33
第 3 章 绩效考核指标设计	35
3.1 定性考核指标设计	35
3.1.1 定性指标界定	35
3.1.2 定性指标考核方法	35

3.1.3	定性指标考核误区	38
3.2	定量考核指标设计	38
3.2.1	定量指标界定	38
3.2.2	定量指标考核方法	38
3.2.3	定量指标考核误区	40
3.3	考核指标量化方法	41
3.3.1	用数字量化	41
3.3.2	用质量量化	42
3.3.3	用成本量化	42
3.3.4	用时间量化	43
3.3.5	用结果量化	43
3.3.6	用行动量化	43
第4章	岗位考核标准设计	45
4.1	销售类岗位考核标准设计	45
4.1.1	销售类岗位考核指标	45
4.1.2	销售经理岗位考核标准	48
4.1.3	电子商务主管岗位考核标准	49
4.1.4	销售主管岗位考核标准	50
4.1.5	渠道主管岗位考核标准	51
4.1.6	销售专员岗位考核标准	52
4.2	生产类岗位考核标准设计	53
4.2.1	生产类岗位考核指标	53
4.2.2	生产经理岗位考核标准	57
4.2.3	车间主任岗位考核标准	57
4.2.4	生产安全专员岗位考核标准	59
4.2.5	质检专员岗位考核标准	60
4.2.6	车间班组长岗位考核标准	61
4.3	采购类岗位考核标准设计	62
4.3.1	采购类岗位考核指标	62
4.3.2	采购经理岗位考核标准	64
4.3.3	采购计划主管岗位考核标准	64
4.3.4	采购专员岗位考核标准	66
4.4	客服类岗位考核标准设计	67
4.4.1	客服类岗位考核指标	67
4.4.2	客服经理岗位考核标准	69
4.4.3	投诉主管岗位考核标准	70
4.4.4	呼叫中心主管岗位考核标准	71

4.4.5	客户信息主管岗位考核标准	72
4.4.6	客户服务专员岗位考核标准	73
4.5	研发类岗位考核标准设计	74
4.5.1	研发类岗位考核指标	74
4.5.2	研发经理岗位考核标准	76
4.5.3	研发主管岗位考核标准	76
4.5.4	研发专员岗位考核标准	77
4.6	物流类岗位考核标准设计	78
4.6.1	物流类岗位考核指标	78
4.6.2	物流中心经理岗位考核标准	81
4.6.3	运输配送主管岗位考核标准	82
4.6.4	仓储主管岗位考核标准	83
4.6.5	装卸主管岗位考核标准	84
4.6.6	调度专员岗位考核标准	85
4.6.7	快递派件员岗位考核标准	85
4.7	财务类岗位考核标准设计	87
4.7.1	财务类岗位考核指标	87
4.7.2	财务经理岗位考核标准	89
4.7.3	会计主管岗位考核标准	90
4.7.4	会计专员岗位考核标准	91
4.7.5	出纳专员岗位考核标准	93
4.8	行政辅助类岗位考核标准设计	94
4.8.1	行政辅助类岗位考核指标	94
4.8.2	行政经理岗位考核标准	96
4.8.3	办公室主任岗位考核标准	97
4.8.4	行政主管岗位考核标准	98
4.9	人力资源类岗位考核标准设计	99
4.9.1	人力资源类岗位考核指标	99
4.9.2	人力资源经理岗位考核标准	101
4.9.3	招聘主管岗位考核标准	102
4.9.4	培训主管岗位考核标准	103
4.9.5	人事专员岗位考核标准	104
第5章	绩效考核实施管理	107
5.1	绩效考核的前提	107
5.1.1	企业目标的确定	107
5.1.2	企业目标的分解	107
5.2	考核组织设计	111

5.2.1	考核团队组建	111
5.2.2	明确考核依据	112
5.2.3	开展考核者培训	112
5.3	绩效考核实施流程	114
5.3.1	绩效信息收集	114
5.3.2	考核方法的选择	115
5.3.3	考核结果汇总	125
5.3.4	考核结果分析	125
5.3.5	考核结果公示	127
5.3.6	考核争议与申诉处理	128
5.3.7	考核结果面谈	129
5.4	绩效考核实施问题	133
5.4.1	依据问题	133
5.4.2	指标问题	134
5.4.3	计算问题	136
5.4.4	人为问题	136
5.4.5	结果公示问题	138
5.4.6	争议处理问题	139
第6章	绩效考核结果应用	141
6.1	绩效改进	141
6.1.1	绩效评估与改进管理办法	141
6.1.2	绩效改进计划编写规范	144
6.2	职位变动管理	146
6.2.1	员工岗位调整管理制度	146
6.2.2	销售人员晋升考核制度	149
6.3	薪酬的分配与调整	153
6.3.1	调薪考核管理办法	153
6.3.2	销售提成奖励办法	155
6.3.3	项目奖金管理办法	160
6.3.4	年终奖金评定办法	161
6.4	优秀员工及团队的评定	164
6.4.1	月度优秀员工评定办法	164
6.4.2	优秀部门评定办法	166
第7章	定性与定量考核实施	171
7.1	定性考核工作实施	171
7.1.1	定性考核工作难点	171
7.1.2	定性考核实施示范	171

7.2	定量考核工作实施	179
7.2.1	定量考核工作难点	179
7.2.2	定量考核实施示范	179
第8章	销售人员绩效考核	185
8.1	各类销售人员绩效考核	185
8.1.1	电话销售人员绩效考核	185
8.1.2	网店销售人员绩效考核	188
8.1.3	微信营销人员绩效考核	192
8.1.4	门店销售人员绩效考核	195
8.1.5	促销人员绩效考核	198
8.1.6	导购人员绩效考核	201
8.2	各业务类别销售人员绩效考核	203
8.2.1	房产销售人员绩效考核	203
8.2.2	汽车销售人员绩效考核	205
8.2.3	软件销售人员绩效考核	208
8.2.4	广告销售人员绩效考核	210
8.2.5	会议销售人员绩效考核	212
8.2.6	会展销售人员绩效考核	214
第9章	生产人员绩效考核	217
9.1	车间班组人员绩效考核	217
9.1.1	生产车间人员绩效考核	217
9.1.2	生产班组人员绩效考核	220
9.1.3	设备管理人员绩效考核	222
9.1.4	生产调度人员绩效考核	224
9.2	计件计时生产人员绩效考核	226
9.2.1	计件生产人员绩效考核	226
9.2.2	计时生产人员绩效考核	228
第10章	技术研发设计人员绩效考核	233
10.1	技术人员绩效考核	233
10.1.1	工程技术人员绩效考核	233
10.1.2	网络技术人员绩效考核	236
10.1.3	实验技术人员绩效考核	239
10.1.4	工艺技术人员绩效考核	242
10.2	研发人员绩效考核	244
10.2.1	产品研发人员绩效考核	244
10.2.2	软件开发人员绩效考核	248
10.2.3	手机游戏开发人员绩效考核	251

10.2.4	手机游戏测试人员绩效考核	254
10.2.5	设计研发团队绩效考核	256
10.3	设计人员绩效考核	259
10.3.1	广告设计人员绩效考核	259
10.3.2	家装设计人员绩效考核	263
10.3.3	包装设计人员绩效考核	265
10.3.4	会展设计人员绩效考核	268
第11章	绩效考核制度设计	271
11.1	各类企业考核制度设计	271
11.1.1	销售企业考核制度	271
11.1.2	物流企业考核制度	274
11.1.3	电商企业考核制度	277
11.1.4	会展企业考核制度	280
11.1.5	快递公司考核制度	282
11.2	部门绩效考核制度设计范例	287
11.2.1	市场部绩效考核制度	287
11.2.2	网络营销部绩效考核制度	292
11.2.3	生产部绩效考核制度	296
11.2.4	采购部绩效考核制度	299
11.2.5	仓储部绩效考核制度	302
11.2.6	财务部绩效考核制度	305
11.2.7	人力资源部绩效考核制度	308
11.3	关键事项考核制度设计范例	311
11.3.1	客户回访考核细则	311
11.3.2	生产安全考核制度	312
11.3.3	物流安全考核办法	315
11.3.4	项目进度考核办法	317
11.3.5	项目质量考核办法	318
第12章	绩效考核示范文案	327
12.1	绩效考核文书	327
12.1.1	绩效考核通知书	327
12.1.2	绩效考核结果公示书	330
12.1.3	考核申诉处理决定书	331
12.1.4	目标考核责任书	331
12.2	绩效考核工作报告	335
12.2.1	绩效考核实施工作计划	335
12.2.2	绩效考核实施总结报告	336

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。

绩效管理的目标可分为三大类，具体如图 1-1 所示。

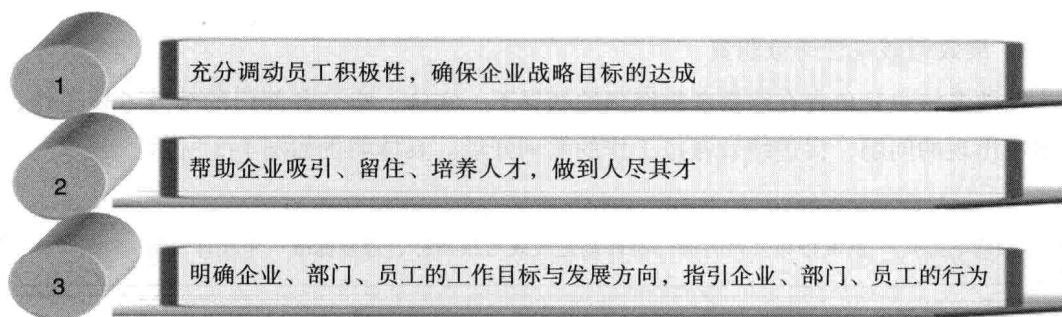


图 1-1 绩效管理目标

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。

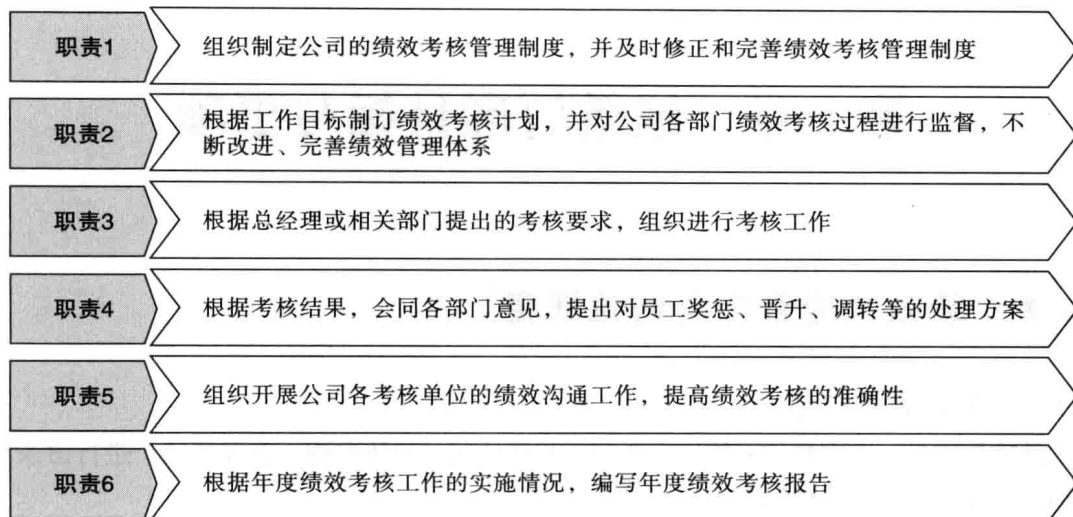


图 1-2 绩效考核经理岗位职责

2. 绩效考核主管岗位职责

绩效考核主管负责在绩效考核经理的领导下，实施、指导各部门的绩效考核工作，及时解决出现的问题，促进绩效考核工作的顺利开展。具体职责如图 1-3 所示。

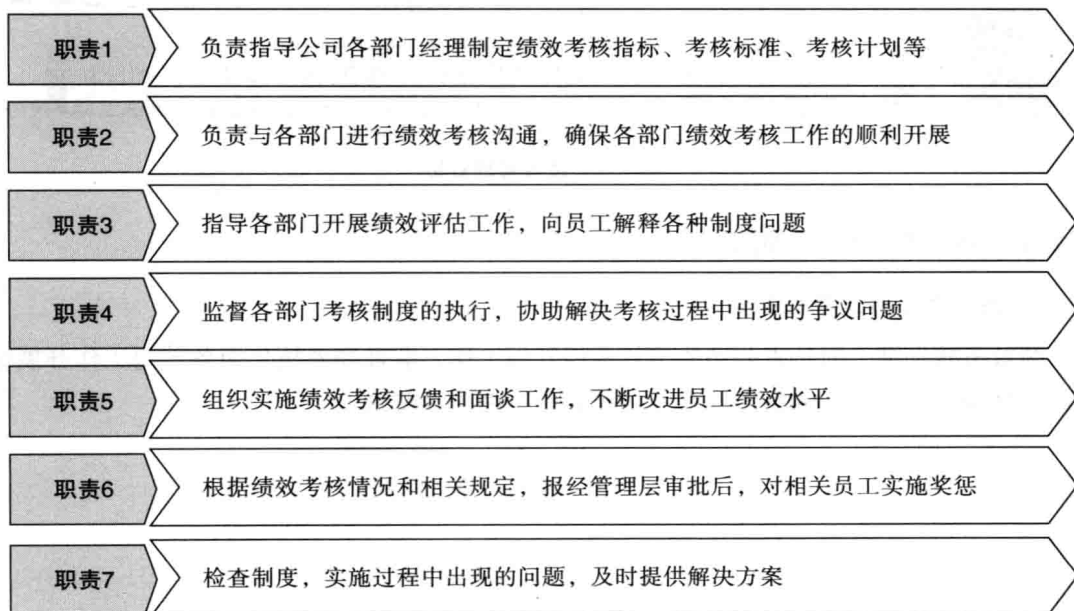


图 1-3 绩效考核主管岗位职责

3. 绩效考核专员岗位职责

绩效考核专员负责根据企业的需要，协助制定、实施公司绩效管理制度，对企业各部门绩效考核工作的进展情况进行控制、分析与督促，具体实施企业的绩效管理工作。具体职责如图 1-4 所示。

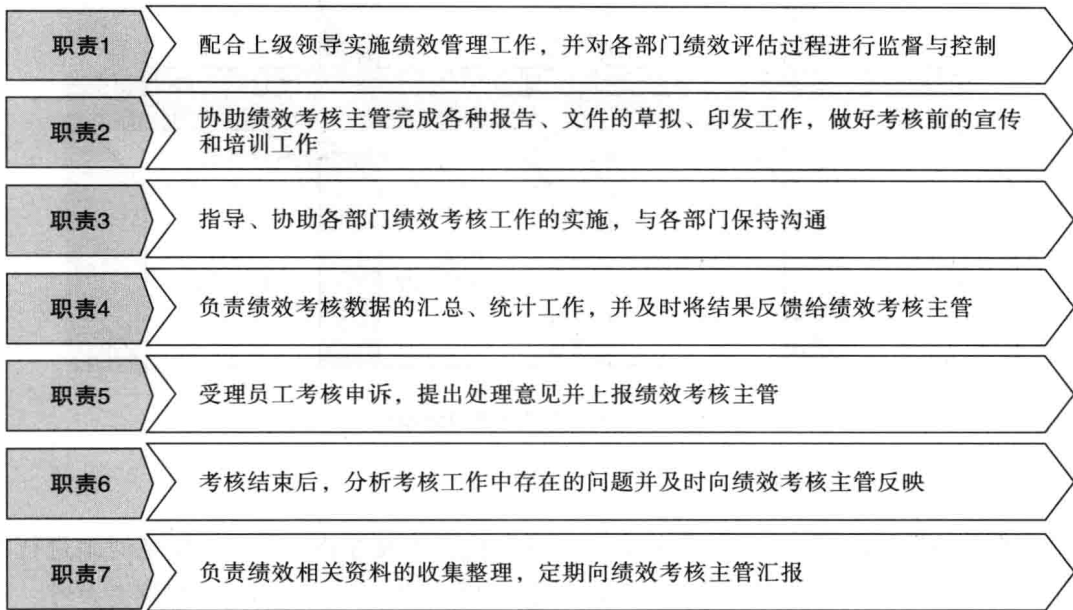


图 1-4 绩效考核专员岗位职责

1. 2 绩效管理工作的具体工作事项

1. 2. 1 绩效考核体系设计

企业检验整个组织、各职能（或业务）部门、每一名员工是否在规定时间内全面完成目标所规定的内容，需要建立完善、有效的绩效考核体系。

1. 绩效考核体系设计步骤

绩效考核体系是由一组既独立又相互关联，并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立有利于评价企业、部门、员工的工作状况，也有利于确保考核结果准确、合理。

企业绩效考核体系设计应遵循以下步骤，具体内容如图 1-5 所示。

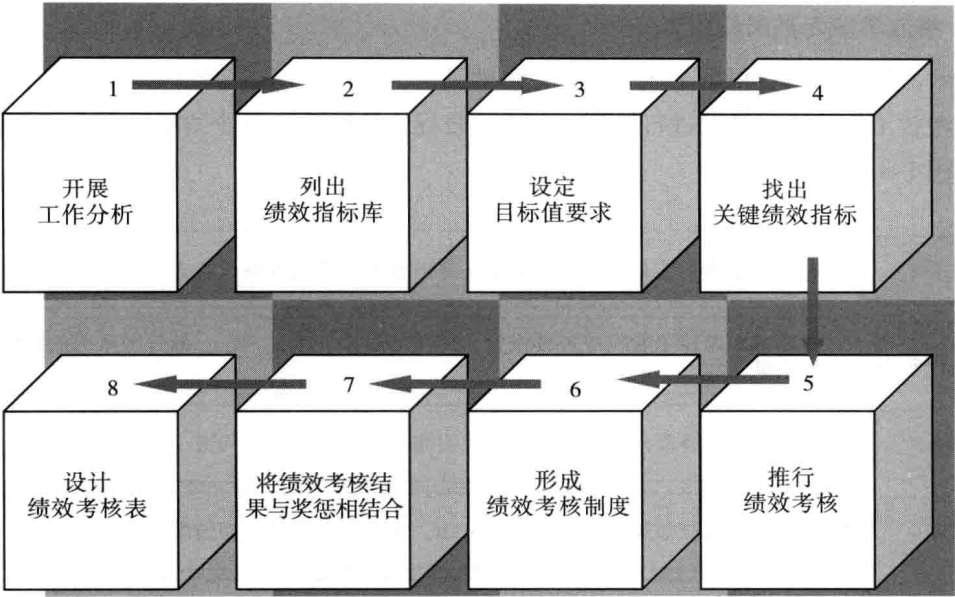


图 1-5 绩效考核体系设计步骤

2. 绩效考核体系的改进

在企业的发展过程中，随着内外部环境的变化，绩效考核体系也需要适时地进行改进，图 1-6 列出了四种绩效考核体系可能出现的问题及相应的改进方式，供读者参考。

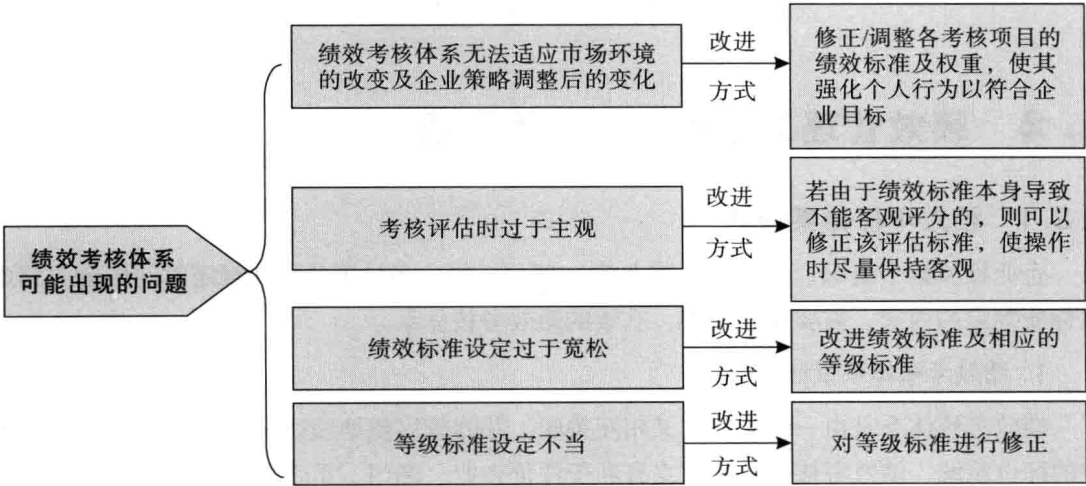


图 1-6 绩效考核体系可能出现的问题及改进方式

1. 2. 2 绩效考核指标设计

全面、合理的考核指标设计应该是以企业发展战略为导向，以工作分析为基础，结合业务流程来进行的。

1. 考核指标的选取

考核指标可分为定量（量化）指标和定性（非量化）指标两类，这两类指标考核的内容和侧重点均有所不同。具体来说，定量指标侧重于考核工作的结果，定性指标则侧重于考核工作的过程。

考核者在制定指标的过程中，不应盲目追求量化，而应根据实际情况，以定性指标为主，把定量与定性指标相结合，进而实现对职能部门绩效全面、客观、准确的衡量。

2. 考核指标的权重设计

权重，即绩效考核指标在评估体系中的重要性或绩效评估指标在总分中所占的比重，它反映了每个绩效考核指标在整个指标体系中的重要性。每个考核指标相对于不同的评估对象来说，会有不同的地位和作用，因此，要根据不同的测评主体、不同的测评目的等要素，恰当地分配与确定各个绩效考核指标的权重。企业设置考核指标权重时需把握如图 1-7所示的要点。

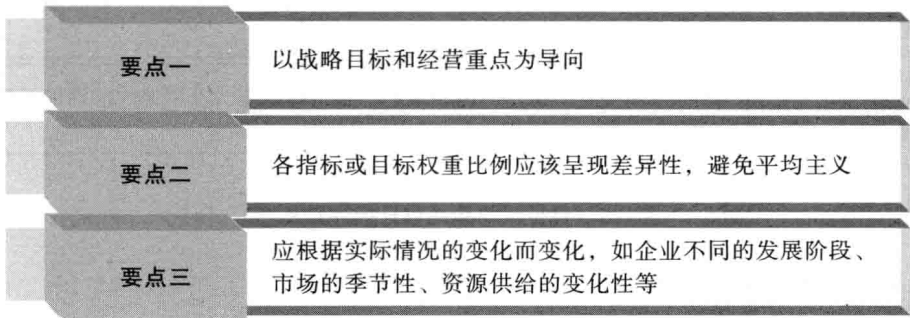


图 1-7 绩效考核指标权重设置要点

1. 2. 3 岗位考核标准设计

岗位考核标准明确了企业对员工的工作要求，即对于绩效内容界定的事情，员工应当怎样做或者做到什么样的程度，在工作实施之前确定考核标准是十分重要的。

1. 岗位考核标准确定程序

岗位考核标准的制定应遵循七个步骤，具体内容如图 1-8 所示。