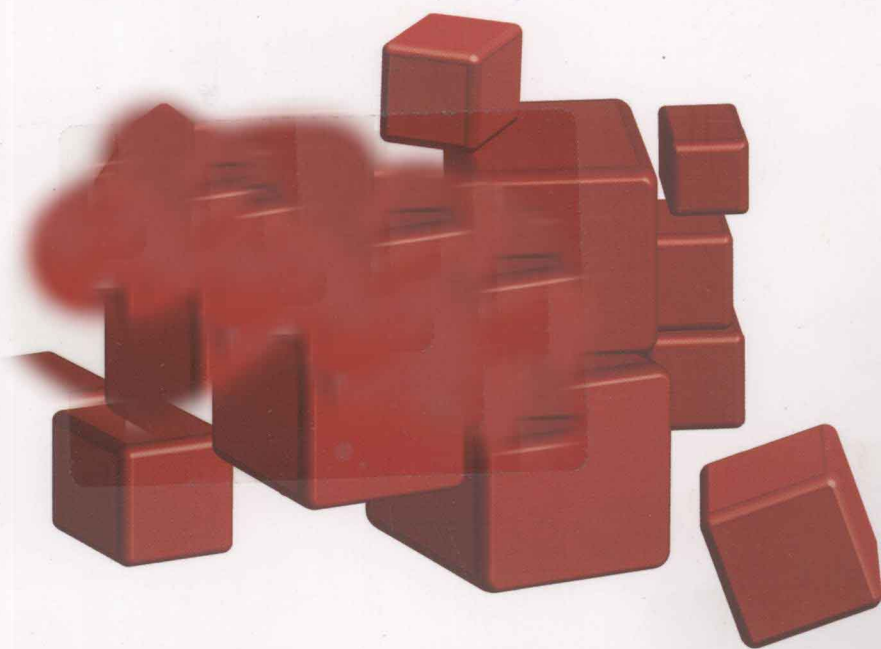


李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

绩效考核量化管理

ZHONGXIAO QIYE
JIXIAO KAOHE LIANGHUA GUANLI



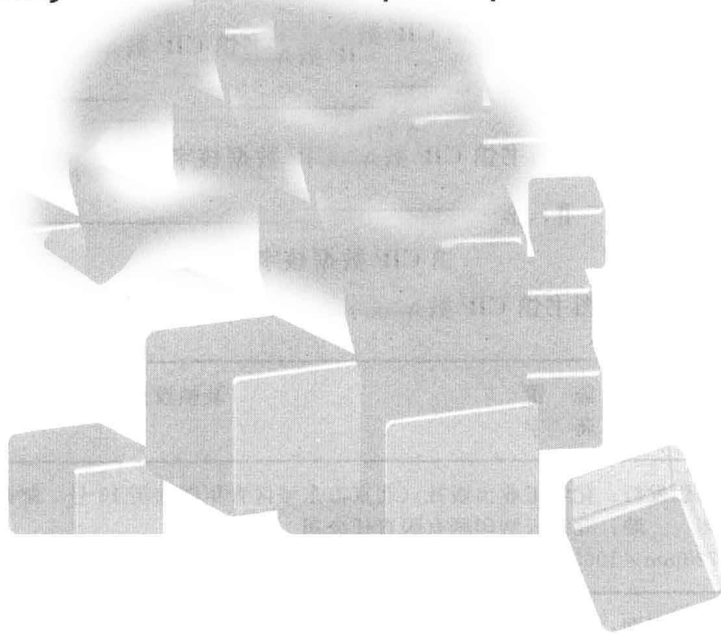
化学工业出版社

李家林 主编 ▶▶▶

中小企业

绩效考核量化管理

ZHONGXIAO QIYE
JIXIAO KAOHE LIANGHUA GUANLI



化学工业出版社

·北京·

本书共分三个部分，分别介绍企业绩效管理运作系统、企业绩效管理流程设计，以及企业各部门岗位绩效考评方案。本书是编者在多年企业管理工作基础上，对中小企业绩效考核量化管理进行的细分和总结，制定出了一套适合中小企业使用和借鉴的绩效考核量化管理方案，以供中小企业根据自身实际情况参考采用。

本书脉络清晰、简单易懂、实操性强，是中小企业管理人员、操作文员的实用工具书。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业绩效考核量化管理/李家林主编. —北京:
化学工业出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-122-09691-3

I. 中… II. 李… III. 中小企业-企业管理-研究
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 201989 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 蒋 宇

装帧设计: 尹琳琳

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: 北京云浩印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 16½ 字数 332 千字 2011 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: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

随着经济的发展和产业的不断升级，绩效管理越来越被企业所重视。传统的绩效评估方法已逐步被其他方法取代，对于面临的绩效管理挑战，不同的企业运用了不同的方案。有的公司使用了从下至上的方法，先设定岗位职责，然后设计绩效管理的表格，最后通过提供使用表格的培训来实施。相对而言，另外一些公司的起点要高一些，他们在设计绩效管理系统的时候，会从战略的角度来考虑，但到了实施的时候，往往由于缺乏经验而碰到很多实际的困难。我们先来看一个例子：

某电子科技企业发展迅速，同时内部管理也非常混乱。总经理要求人力资源经理改变这种现象，搞清楚什么时候谁应该做什么。人力资源经理和好几家人力资源咨询公司交谈，每一家都演示了他们自己在薪资、岗位分析和工作描述方面的方法。人力资源经理最终选定了一家并推荐给总经理。接下来公司花大力气投资于这些细节上，而事实上这些细节完全与公司的战略相脱节，而公司战略从一开始就没有界定清楚。员工不清楚哪些才是重要的，应该专注于哪些任务。他们和主管们尽最大努力去提供工作描述所需要信息。完成的岗位分析被用来修订公司的薪资结构，然后花了很多力气来制定新的薪资计划并与员工进行沟通。但由于实施的时候发现很多指标没有量化，因此，管理人员评估的时候带有很大的主观性。最终导致绩效提升效果不明显。

这个案例并不特别，在我们接触的许多企业中，绩效管理效果不好、引起员工抱怨、主管人员不配合，结果进行不下去了，其原因在于考核指标没有量化！

鉴于此，我们在多年探索的基础上，对于中小企业绩效考核量化管理进行了细分和总结，制定出了一套适合中小企业使用和借鉴的绩效考核量化管

理方案，以供中小企业采用。当然，中小企业在引入绩效考核机制的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，大而全，这样，不仅没有效果，还会适得其反。

在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有盖军旗、郝惠文、靳元、姚根兴、李亮、杨丽、段水华、李佳林、李冰冰、赵建学、江美亮、唐琼、刘建伟、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴、林岳儒、江长勇、江雨蓉、李海蓉、李茜、匡仲潇、滕宝红。在此对他们一并表示感谢！

由于编著水平所限，不足之处在所难免，敬请读者指正！

编者

2010年10月

目录

CONTENTS

第一部分 中小企业绩效管理运作系统 1

第一章 部门设置与目标.....	2
一、部门工作目标	2
二、部门职责设置	3
三、部门绩效目标	4
第二章 岗位设置与目标.....	6
一、岗位工作内容	6
二、岗位职责配置	7
三、岗位绩效目标	7
第三章 绩效管理的技术.....	9
一、绩效考核模型	9
二、绩效考核技术	9

第二部分 中小企业绩效管理流程设计 13

第一章 绩效管理流程系统	14
一、绩效计划.....	14
二、绩效实施.....	15
三、绩效评估.....	16
四、绩效反馈.....	18
五、绩效改进.....	19
第二章 绩效管理机构设置	21
一、绩效考核组织.....	21
二、绩效管理组织.....	22
三、绩效执行组织.....	23
第三章 绩效考核测评模式	25
一、目标管理法.....	25
二、360 度考核法	27

三、平衡计分卡·····	29
四、评价中心法·····	30
第四章 绩效管理激励模式 ·····	32
一、设定工作目标·····	32
二、完善的工作体系·····	32
三、改善工作条件·····	34
四、培育工作氛围·····	35
五、设计合理薪酬·····	38
六、进行充分授权·····	42
七、发扬团队协作·····	43
八、完善晋升制度·····	44
第五章 员工绩效评价工具 ·····	45
一、普通员工年度绩效评价表·····	45
二、销售部门员工绩效评价表·····	46
三、办公室员工绩效评价表·····	47
四、生产部员工年度绩效评价表·····	48
五、工程技术人员绩效评价表·····	49
六、管理人员绩效评价表·····	51
七、业务管理人员绩效评价表·····	51
八、销售经理季（月）度绩效评价表·····	52
九、中层管理人员绩效评价表·····	53
十、中高层经理绩效评价表·····	56
十一、高层经理年度绩效评价表·····	57

第三部分 中小企业部门岗位绩效考评····· 59

第一章 研发部绩效管理操作实务 ·····	60
第一节 研发部绩效策划 ·····	60
一、研发部组织构成·····	60
二、研发部的职责·····	60
三、研发部绩效考核的原则·····	61
四、研发人员绩效考核的流程·····	61
五、范例·····	63
第二节 研发主管的绩效指标 ·····	66

一、	研发主管的职责	66
二、	研发主管的业绩绩效考核指标	66
三、	研发主管的行为考核	68
四、	研发主管的能力考核	69
第三节	研发工程师的绩效指标	72
一、	研发工程师的职责	72
二、	研发工程师的业绩绩效考核 指标	72
三、	研发工程师的行为考核	73
四、	研发工程师的能力考核	74
第四节	产品设计员的绩效指标	75
一、	产品设计员的职责	75
二、	产品设计员的业绩考核指标	75
三、	产品设计人员的行为考核	77
四、	产品设计人员的能力考核	78
第五节	产品测试员的绩效指标	80
一、	产品测试员的职责	80
二、	产品测试员的业绩考核指标	80
三、	产品测试人员的行为考核	81
四、	产品测试员的能力考核	82
第六节	研发策划员的绩效指标	83
一、	研发策划员的职责	83
二、	研发策划员的业绩考核指标	83
三、	研发策划员的行为考核	84
四、	研发策划员的能力考核	85
第二章	生产部绩效管理操作实务	86
第一节	生产部绩效策划	86
一、	生产部岗位构成	86
二、	生产部的职责	86
三、	生产部绩效考核的原则	87
四、	生产人员的绩效考核流程	88
五、	范例	88
第二节	生产主管的绩效指标	90
一、	生产主管的职责	90
二、	生产主管的业绩绩效考核指标	91
三、	生产主管的行为考核	92

四、生产主管的能力考核·····	93
第三节 生产计划员的绩效指标·····	94
一、生产计划员的职责·····	94
二、生产计划员的业绩绩效考核 指标·····	94
三、生产计划员的行为考核·····	95
四、生产计划员的能力考核·····	96
第四节 生产管理员的绩效指标·····	97
一、生产管理员的职责·····	97
二、生产管理员的业绩考核指标·····	97
三、生产管理员的行为考核·····	98
四、生产管理员的能力考核·····	99
第五节 生产技术员的绩效指标·····	99
一、生产技术员的职责·····	99
二、生产技术员的业绩考核指标·····	100
三、生产技术员的行为考核·····	101
四、生产技术员的能力考核·····	102
第六节 设备管理员的绩效指标·····	102
一、设备管理员的职责·····	102
二、设备管理员的业绩考核指标·····	103
三、设备管理员的行为考核·····	104
四、设备管理员的能力考核·····	105
第七节 车间主管的绩效指标·····	105
一、车间主管的职责·····	105
二、车间主管的业绩考核指标·····	106
三、车间主管的行为考核·····	107
四、车间主管的能力考核·····	108
第八节 车间班组长的绩效指标·····	109
一、车间班组长的职责·····	109
二、车间班组长的业绩考核·····	109
三、车间班组长的行为态度考核·····	111
第三章 品质部绩效管理操作实务·····	112
第一节 品质部绩效策划·····	112
一、品质部组织构成·····	112
二、品质部的职责·····	112
三、品质部的绩效考核原则·····	113

四、品质人员绩效考核的流程	113
五、范例	115
第二节 品质主管的绩效指标	118
一、品质主管的职责	118
二、品质主管的业绩绩效考核指标 ...	119
三、品质主管的行为考核	120
四、品质主管和能力考核	120
第三节 品质工程师的绩效指标	121
一、品质工程师的职责	121
二、品质工程师的业绩绩效考核 指标	122
三、品质工程师的行为考核	123
四、品质工程师的能力考核	124
第四节 来料检验员绩效指标	125
一、来料检验员的职责	125
二、来料检验员的业绩考核指标	125
三、来料检验员的行为态度考核	126
第五节 制程检验员的绩效指标	127
一、制程检验员的职责	127
二、制程检验员的业绩考核指标	127
三、制程检验员的行为态度考核	129
第六节 终检员的绩效指标	129
一、终检员的职责	129
二、终检员的业绩考核指标	130
三、终检员的行为态度考核	131
第七节 品质统计员的绩效指标	132
一、品质统计员的职责	132
二、品质统计员的业绩考核指标	132
三、品质统计员的行为态度考核	133
第四章 采购部绩效管理操作实务	134
第一节 采购部绩效策划	134
一、采购部岗位构成	134
二、采购部的职责	134
三、采购部的绩效考核原则	135
四、采购人员的绩效考核流程	135
五、范例	137

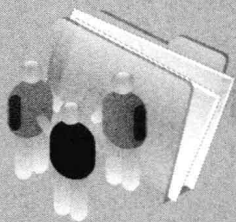
第二节	采购主管的绩效指标	139
一、	采购主管的职责	139
二、	采购主管的业绩绩效考核指标	139
三、	采购主管的行为考核	141
四、	采购主管的能力考核	141
第三节	采购工程师的绩效指标	142
一、	采购工程师的职责	142
二、	采购工程师的业绩绩效考核 指标	143
三、	采购工程师的行为考核	144
四、	采购工程师的能力考核	144
第四节	采购员的绩效指标	145
一、	采购员的职责	145
二、	采购员的业绩考核指标	146
三、	采购员的行为考核	147
四、	采购员的能力考核	147
第五章	物控部绩效管理操作实务	149
第一节	物控部绩效策划	149
一、	物控部岗位构成	149
二、	物控部的职责	149
三、	物控部的绩效考核原则	150
四、	物控人员的绩效考核流程	150
五、	范例	152
第二节	物控主管的绩效指标	153
一、	物控主管的职责	153
二、	物控主管的业绩绩效考核指标	153
三、	物控主管的行为考核	155
四、	物控主管的能力考核	155
第三节	物料计划员的绩效指标	156
一、	物控计划员的职责	156
二、	物控计划员的业绩绩效考核 指标	157
三、	物控计划员的行为考核	158
四、	物控计划员的能力考核	158
第四节	仓库主管的绩效指标	159
一、	仓库主管的职责	159

二、仓库主管的业绩考核指标	160
三、仓库主管的行为考核	161
四、仓库主管的能力考核	162
第五节 仓管员的绩效指标	162
一、仓管员的职责	162
二、仓管员的业绩考核	163
三、仓库员的行为态度考核	164
第六章 行政部绩效管理操作实务	165
第一节 行政部绩效策划	165
一、行政部组织构成	165
二、行政部的职责	165
三、行政部的绩效考核原则	166
四、行政人员的绩效考核流程	166
五、范例	167
第二节 行政主管的绩效指标	171
一、行政主管的职责	171
二、行政主管的业绩绩效考核指标	171
三、行政主管的行为考核	172
四、行政主管的能力考核	173
第三节 行政秘书的绩效指标	174
一、行政秘书的职责	174
二、行政秘书的业绩绩效考核指标	174
三、行政秘书的行为考核	175
四、行政秘书的能力考核	176
第四节 后勤专员的绩效指标	177
一、后勤专员的职责	177
二、后勤专员的业绩考核指标	177
三、后勤专员的行为考核	178
四、后勤专员的能力考核	179
第七章 人力资源部绩效管理操作	
实务	180
第一节 人力资源部绩效策划	180
一、人力资源部组织构成	180
二、人力资源部的职责	180
三、人力资源部的绩效考核原则	181
四、人力资源人员的绩效考核流程	181

五、范例	182
第二节 人力资源主管的绩效指标	183
一、人力资源主管的职责	183
二、人力资源主管的业绩绩效考核 指标	184
三、人力资源主管的行为考核	185
四、人力资源主管的能力考核	186
第三节 招聘专员的绩效指标	187
一、招聘专员的职责	187
二、招聘专员的业绩绩效考核指标	187
三、招聘专员的行为考核	188
四、招聘专员的能力考核	189
第四节 培训专员的绩效指标	189
一、培训专员的职责	189
二、培训专员的业绩考核指标	190
三、培训专员的行为考核	190
四、培训专员的能力考核	191
第五节 考核专员的绩效指标	192
一、考核专员的职责	192
二、考核专员的业绩考核指标	192
三、考核专员的行为考核	193
四、考核专员的能力考核	194
第六节 薪酬专员的绩效指标	194
一、薪酬专员的职责	194
二、薪酬专员的业绩考核指标	195
三、薪酬专员的行为考核	196
四、薪酬专员的能力考核	196
第八章 财务部绩效管理操作实务	197
第一节 财务部绩效策划	197
一、财务部组织构成	197
二、财务部的职责	197
三、财务部的绩效考核原则	198
四、财务人员的绩效考核流程	198
五、范例	199
第二节 财务主管的绩效指标	202
一、财务主管的职责	202

二、财务主管的业绩绩效考核指标	203
三、财务主管的行为考核	204
四、财务主管的能力考核	205
第三节 会计的绩效指标	206
一、会计的职责	206
二、会计的业绩绩效考核指标	206
三、会计的行为考核	207
四、会计的能力考核	208
第四节 成本会计的绩效指标	208
一、成本会计的职责	208
二、成本会计的业绩考核指标	209
三、成本会计的行为考核	210
四、成本会计的能力考核	210
第五节 出纳员的绩效指标	211
一、出纳员的职责	211
二、出纳员的业绩考核指标	211
三、出纳员的行为考核	212
四、出纳员的能力考核	213
第六节 结算员的绩效指标	213
一、结算员的职责	213
二、结算员的业绩考核指标	214
三、结算员的行为考核	215
四、结算员的能力考核	215
第九章 销售部绩效管理操作实务	216
第一节 销售部绩效策划	216
一、销售部组织构成	216
二、销售部的职责	216
三、销售部门的绩效考核原则	217
四、销售人员的绩效考核流程	217
五、范例	218
第二节 销售主管的绩效指标	220
一、销售主管的职责	220
二、销售主管的业绩绩效考核指标	221
三、销售主管的行为考核	222
四、销售主管的能力考核	223
第三节 市场专员绩效指标	223

一、市场专员的职责	223
二、市场专员的业绩绩效考核指标 ...	224
三、市场专员的行为考核	225
四、市场专员的能力考核	226
第四节 销售业务员的绩效指标	227
一、销售业务员的职责	227
二、销售业务员的业绩绩效考核 指标	227
三、销售业务员的行为考核	228
四、销售业务员的能力考核	229
第五节 企划专员的绩效指标	229
一、企划专员的职责	229
二、企划专员的业绩绩效考核指标 ...	230
三、企划专员的行为考核	231
四、企划专员的能力考核	231
第六节 销售跟单员的绩效指标	232
一、销售跟单员的职责	232
二、销售跟单员的业绩绩效考核 指标	233
三、销售跟单员的行为考核	233
四、销售跟单员的能力考核	234
第七节 报关员的绩效指标	235
一、报关员的职责	235
二、报关员的业绩绩效考核指标	235
三、报关员的行为考核	236
四、报关员的能力考核	237
案例：某公司绩效考核方案	239
参考文献	250



第一部分

中小企业绩效管理运作系统



引言：

何谓绩效？

一般来说，绩效管理有以下三层意义：

其一，从企业管理角度来看，绩效是企业对个人的期望。其包括个人岗位目标与部门组织目标。

其二，从员工工作角度来看，绩效是个人对企业的承诺。其涉及个人薪酬与个人工作业绩。

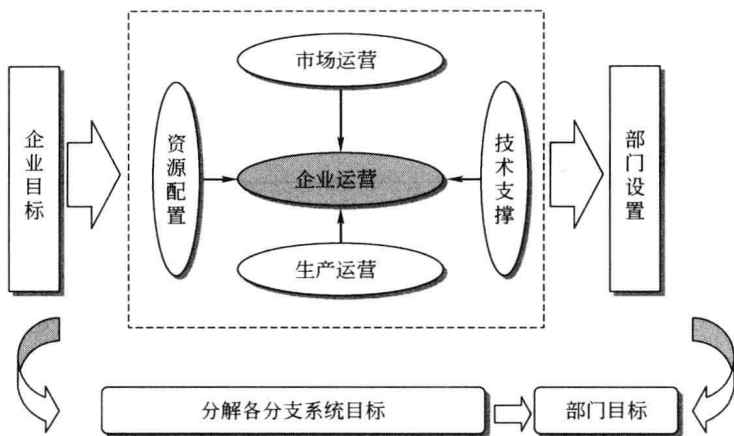
其三，从企业分工角度来看，绩效是个人所承担的职责。其关系到个人在企业的权利与义务。



第一章 部门设置与目标

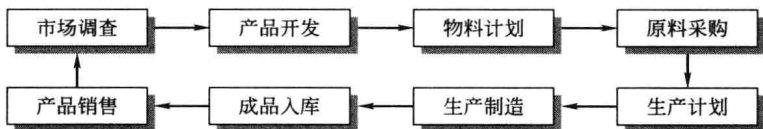
一、部门工作目标

一般来说，企业在设置部门时，主要以企业组织目标为依据，根据组织目标分解工作过程，凭借工作过程来设计岗位，然后集合相同性质的岗位而成立部门，最后将组织目标分解出部门工作目标。如下图所示。



图解：生产部门目标的产生

- 第一步：企业的组织目标是：满足客户，销售产品，获取利润。
- 第二步：为了实现客户需求，而要生产产品，然后销售产品。
- 第三步：确认实现客户需求的流程，其流程如下图所示。



第四步：由于流程需要，企业需要设置如生产计划、生产制造等一系列岗位，如生产计划员、生产跟单员、生产统计员、生产操作工、生产班组长等。

第五步：由于生产计划、生产跟单、生产统计员等岗位性质相近，为了便于统一管理，企业便设立生产部门与生产主管，统一管理。

第六步：根据企业目标，分解生产目标。例如，企业本月的利润要求是20万，销售额为200万，则生产部门必须生产出价值200万产值的产品，同时要考虑如何节约内部成本。