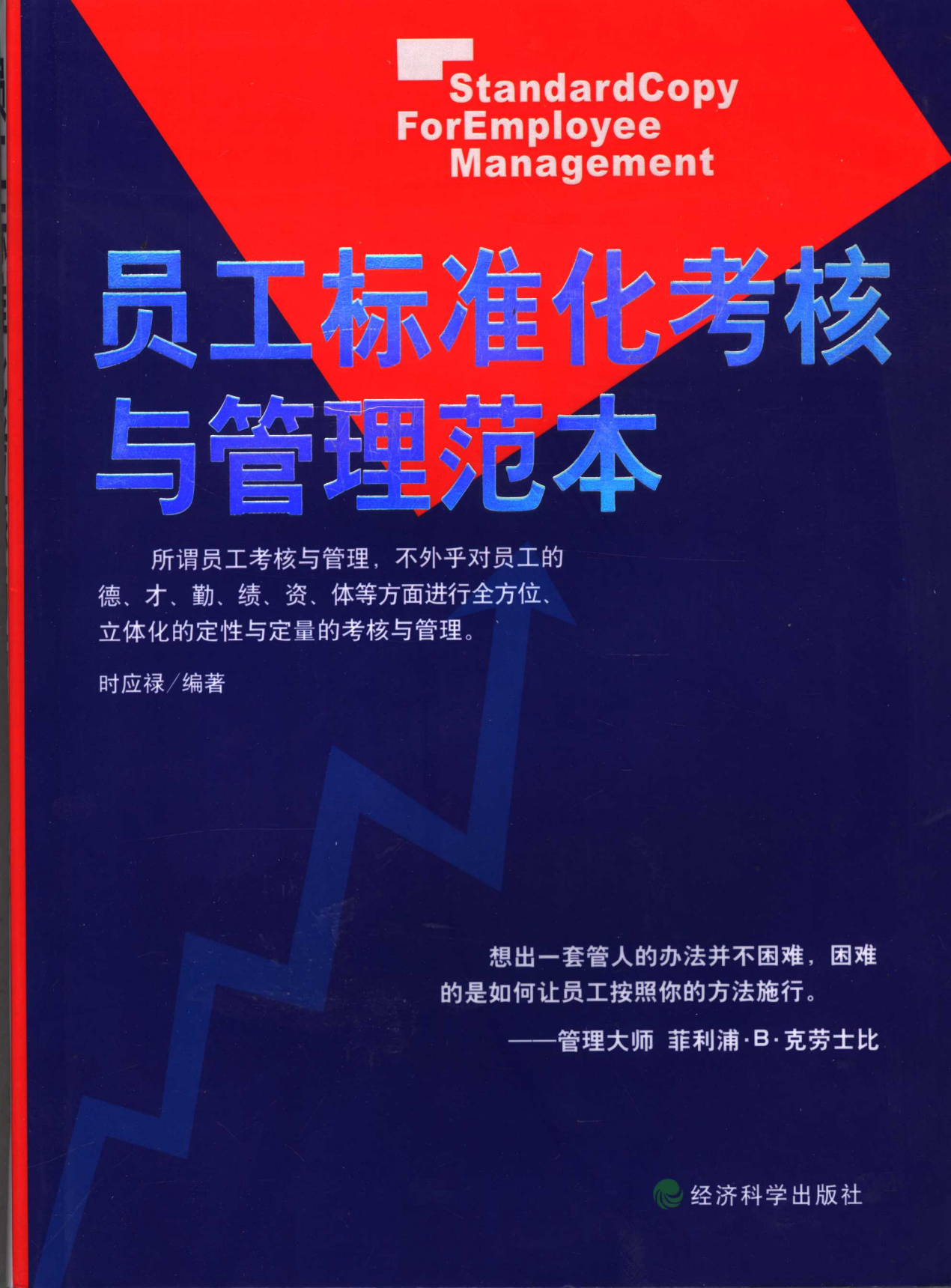




Standard Copy
For Employee
Management

员工标准化考核 与管理范本

所谓员工考核与管理，不外乎对员工的德、才、勤、绩、资、体等方面进行全方位、立体化的定性与定量的考核与管理。

时应禄/编著

想出一套管人的办法并不困难，困难的是如何让员工按照你的方法施行。

——管理大师 菲利浦·B·克劳士比

员工标准化考核 与管理范本

时应禄/编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工标准化考核与管理范本/时应禄编著. - 北京:
经济科学出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 5058 - 5387 - 2

I. 员... II. 时... III. 企业管理: 人事管理:
标准化管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 002968 号

责任编辑: 张 力 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 董永亨

员工标准化考核与管理范本

时应禄/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京大运河印刷有限责任公司印刷

787 × 960 16 开 23 印张 300 000 字

2006 年 3 月第一版 2006 年 3 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 5387 - 2/F · 4647 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

对于卓越的企业来说，成功并非来自“不传之秘”，没有哪种理论、方案或某些政策可以直接促使企业成功，真正的关键只有一个，那就是“人”，就是要牢牢抓住对人的管理。员工考核与管理永远是企业管理的头等大事。韩非子在《用人》中写道：“能去贤巧之所不能，守中拙之所万不失，则人力尽而功名立。”意思就是说，在用人时，需要依靠一种客观的标准，不能依靠主观的判断。

现实中，总是有很多公司因为缺乏管理经验和管理人才，习惯于边经营边摸索。在经营过程中，管理不规范，朝令夕改，没有形成标准化的制度体系，不仅走了不少弯路，也带来了不少损失，甚至有不少公司因此走向了终结。众多的企业实践越来越验证着这一近乎真理性的结论：小公司不实行标准化管理，做大、做强、做稳肯定是奢望；大企业不实行标准化管理，基业长青、“百年老店”则纯属无稽之谈。

事实上，很多企业也清晰地认识到了实现管理标准化的重要性。可以说，对员工进行标准化考核与管理一直是诸多企业的愿望。只是大部分企业苦于匮乏将这些标准化、规范化的认识和思想落到实处的管理工具而已。这本实务书籍正是直奔解决上述困扰而来。

所谓员工考核与管理，不外乎对员工的德、才、勤、绩、资、体等方面进行全方位、立体化的定性与定量的考核与管理。常言道：“知人善任。”可见，“知人”是“善任”的前提，即是说，员工考核是用人的基础。而所谓的标准化员工考核，我们认为首要的一条就是要把考核内容尽可能细化到每一个环节，力求做到井然有序、有案可稽。因此，考虑到管理者对员工考核的关注焦点，我们将员工考核分为四部分，即对员工能力、素质、业绩、差勤的考核。同样的道理，我们

也对员工管理做出了六部分的细化，即岗位职责、招聘辞退、行为规范、薪酬待遇、福利保险、人事档案的管理。同时，我们认为，标准化考核与管理的精义就在于它的硬性规定和易落实性。针对每一部分，我们尽可能详尽地提供了管理者需要设定的规范制度和可能用到的表格、流程图。这些范本性的管理工具，都是当下诸多公司普遍认可和乐于使用的。您完全可以根据自身的企業情况略作微调或者直接采用。

本书编写过程中参考了许多有关资料，在此向原作者表示诚挚的谢意。

编 者

目 录

第1章 员工能力考核标准化设定范本

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1.1 员工专业水平考核表 /(3) | 1.11 员工心理调节能力测评 /(22) |
| 1.2 员工人际交往能力测评表 /(4) | 1.12 员工心理承受能力测评 /(27) |
| 1.3 员工谈判能力测评 /(5) | 1.13 员工突发事件应变能力测评
/(29) |
| 1.4 员工工作自我鉴定表 /(9) | 1.14 员工团队合作能力测评 /(31) |
| 1.5 员工管理能力测评 /(11) | 1.15 员工综合能力考核表 /(33) |
| 1.6 员工领导能力测评 /(15) | 1.16 业务员能力考核表 /(36) |
| 1.7 员工创新能力考核表 /(17) | 1.17 技术人员能力考核表 /(37) |
| 1.8 员工达标能力考核表 /(18) | 1.18 销售人员能力考核表 /(38) |
| 1.9 员工工作能力考核表 /(19) | |
| 1.10 员工工作适应能力考核 /(20) | |

第2章 员工素质考核标准化设定范本

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 2.1 员工性格测评 /(41) | 2.8 员工精神状态测评 /(52) |
| 2.2 员工品行考核表 /(44) | 2.9 员工主动性测评 /(54) |
| 2.3 员工典型特征评定表 /(45) | 2.10 员工乐观精神测评 /(56) |
| 2.4 员工自制力测评 /(46) | 2.11 员工意志力测评 /(58) |
| 2.5 员工成熟度测评 /(48) | 2.12 员工综合素质考核表 /(59) |
| 2.6 员工工作态度考核表 /(50) | 2.13 员工可塑性考核表 /(60) |
| 2.7 员工心理素质测评 /(51) | 2.14 员工满意度调查 /(61) |

第3章 员工绩效考核标准化设定范本

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 3.1 绩效考核面谈表 /(67) | 3.12 管理人员绩效考核结果处理表 /(85) |
| 3.2 员工绩效考核管理办法 /(68) | 3.13 主管绩效考核表 /(86) |
| 3.3 绩效考核程序 /(72) | 3.14 生产人员绩效考核表 /(87) |
| 3.4 绩效考核申述表 /(73) | 3.15 助理人员绩效考核表 /(88) |
| 3.5 一般职员绩效考核表 /(74) | 3.16 主管以上级别职位绩效考核表 /(89) |
| 3.6 员工专项考核表 /(76) | 3.17 操作人员绩效考核表 /(90) |
| 3.7 员工定期考绩评分表 /(77) | 3.18 试用员工考核表 /(91) |
| 3.8 员工成绩与效率评估表 /(78) | 3.19 绩效考评汇总表 /(92) |
| 3.9 员工季度绩效考评表 /(80) | |
| 3.10 年度绩效考核表 /(81) | |
| 3.11 管理人员绩效考核表 /(82) | |

第4章 员工考勤出差标准化设定范本

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 4.1 员工出勤管理规定范本 /(95) | 4.10 休假程序 /(108) |
| 4.2 缺勤处理细则 /(97) | 4.11 员工请假单 /(111) |
| 4.3 员工签到卡 /(98) | 4.12 员工请假存根 /(112) |
| 4.4 员工出勤日报表 /(99) | 4.13 特别休假申请单 /(113) |
| 4.5 员工考勤记录表 /(100) | 4.14 员工出差规定范本 /(114) |
| 4.6 员工月考勤表 /(101) | 4.15 员工出差申请表 /(116) |
| 4.7 公司值班制度 /(102) | 4.16 出差旅费汇报清单 /(117) |
| 4.8 员工加班细则 /(104) | 4.17 出差旅费报销单 /(118) |
| 4.9 员工加班申请单 /(107) | 4.18 弹性工作管理规定 /(119) |

第5章 员工岗位职责标准化设定范本

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 5.1 经理助理岗位职责 /(123) | 5.2 行政助理岗位职责 /(124) |
|---------------------|---------------------|

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 5.3 秘书岗位职责 / (125) | 5.16 生产主管岗位职责 / (139) |
| 5.4 收发员岗位职责 / (126) | 5.17 开发部经理岗位职责 / (140) |
| 5.5 项目经理岗位职责 / (127) | 5.18 公关部经理岗位职责 / (141) |
| 5.6 会计岗位职责 / (128) | 5.19 客户经理岗位职责 / (142) |
| 5.7 出纳岗位职责 / (129) | 5.20 销售代表岗位职责 / (143) |
| 5.8 收银员岗位职责 / (130) | 5.21 渠道经理岗位职责 / (144) |
| 5.9 应收账款主管岗位职责 / (131) | 5.22 车间主管岗位职责 / (145) |
| 5.10 前台岗位职责 / (132) | 5.23 质量安全经理岗位职责 / (146) |
| 5.11 物业主管岗位职责 / (133) | 5.24 采购员岗位职责 / (147) |
| 5.12 人力资源经理岗位职责 / (134) | 5.25 调度员岗位职责 / (148) |
| 5.13 招聘专员岗位职责 / (136) | 5.26 保管员岗位职责 / (149) |
| 5.14 培训专员岗位职责 / (137) | 5.27 平面设计人员岗位职责 / (150) |
| 5.15 策划部经理岗位职责 / (138) | |

第6章 员工流动管理标准化设定范本

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 6.1 员工流动管理流程图 / (153) | 6.14 劳动合同范本 / (176) |
| 6.2 招聘流程图 / (154) | 6.15 员工调整管理条例 / (179) |
| 6.3 招聘管理办法 / (155) | 6.16 员工离职处理原则 / (182) |
| 6.4 面试时主要询问的问题 / (157) | 6.17 员工辞职程序规定 / (184) |
| 6.5 面试工作指导书 / (161) | 6.18 员工离职申请表 / (187) |
| 6.6 面试考核表 / (165) | 6.19 员工申请退休表 / (188) |
| 6.7 应聘员工基本情况登记表 / (166) | 6.20 离职员工物品移交程序 / (189) |
| 6.8 新员工任用办法 / (168) | 6.21 部门员工变动报表 / (191) |
| 6.9 员工到职单 / (170) | 6.22 员工变动通知书 / (192) |
| 6.10 聘任书 / (171) | 6.23 员工离职手续清单 / (193) |
| 6.11 员工试用标准表 / (172) | 6.24 员工离职结算单 / (194) |
| 6.12 员工转正表 / (173) | 6.25 管理人员升迁计划表 / (195) |
| 6.13 临时工使用管理办法 / (174) | 6.26 人事动态及费用资料表 / (196) |

第7章 员工行为规范标准化设定范本

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| 7.1 员工礼仪规定范本 / (199) | 7.14 会议报到表 / (231) |
| 7.2 员工礼貌用语规定范本 / (204) | 7.15 例行会议一览表 / (232) |
| 7.3 办公行为规范 / (206) | 7.16 会议记录表 / (233) |
| 7.4 报刊邮件函电收发制度 / (207) | 7.17 会议备忘录 / (234) |
| 7.5 办公电脑管理制度 / (209) | 7.18 公司介绍信 / (235) |
| 7.6 服务行为规范 / (212) | 7.19 使用印章审批表 / (236) |
| 7.7 对外接待办法 / (214) | 7.20 公司电话使用规定 / (237) |
| 7.8 接待申请表 / (218) | 7.21 员工提议上呈表 / (242) |
| 7.9 接待汇报表 / (219) | 7.22 员工宿舍管理范本 / (243) |
| 7.10 员工行为规范违规处罚范本
/ (220) | 7.23 住宿申请表 / (246) |
| 7.11 纪律处分通知书 / (226) | 7.24 车辆使用申请表 / (247) |
| 7.12 公司工作制度 / (227) | 7.25 保安行为管理规章 / (248) |
| 7.13 企业职工培训政策规定 / (228) | 7.26 劳动纪律规定 / (251) |
| | 7.27 保密规定 / (252) |

第8章 员工薪酬管理标准化设定范本

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 8.1 薪酬管理流程图 / (255) | 8.12 个人绩效奖金计算办法 / (278) |
| 8.2 工资标准及发放细则 / (256) | 8.13 一般员工奖金核定表 / (281) |
| 8.3 员工薪金单 / (262) | 8.14 主管人员奖金核定表 / (282) |
| 8.4 员工工资计算表 / (263) | 8.15 职能工资支付规定 / (283) |
| 8.5 工资发放表 / (264) | 8.16 销售人员工资管理规定 / (285) |
| 8.6 计时工资计算表 / (265) | 8.17 工资扣缴表 / (287) |
| 8.7 计件工资管理制度 / (266) | 8.18 员工薪资等级核定表 / (288) |
| 8.8 计件工资核算表 / (269) | 8.19 员工薪资变动申请表 / (289) |
| 8.9 津贴制度 / (270) | 8.20 自愿退出工作岗位员工的待遇规定 / (290) |
| 8.10 津贴 + 工资计算表 / (273) | |
| 8.11 奖金管理办法 / (274) | |

第9章 员工福利管理标准化设定范本

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 9.1 公司福利制度范本 / (295) | 9.13 医药费补助规定 / (322) |
| 9.2 福利项目表 / (298) | 9.14 员工值班餐费申请表 / (323) |
| 9.3 员工福利金申请表 / (299) | 9.15 员工旅游活动经费补助 / (324) |
| 9.4 员工持股制度 / (300) | 9.16 预支工资申请书 / (325) |
| 9.5 员工保险管理办法 / (305) | 9.17 借支申请表 / (326) |
| 9.6 员工保险记录表 / (310) | 9.18 伤病、重大灾害及丧葬补助办法 / (327) |
| 9.7 资助员工继续教育规定 / (311) | 9.19 员工工伤报告表 / (329) |
| 9.8 员工退休福利基金办法 / (312) | 9.20 重大伤残补助申请表 / (330) |
| 9.9 根据工龄制定福利办法 / (314) | 9.21 员工婚丧喜庆补贴申请表 / (331) |
| 9.10 员工抚恤细则 / (318) | |
| 9.11 员工抚恤申请表 / (320) | |
| 9.12 员工健康检查办法 / (321) | |

第10章 员工档案管理标准化设定范本

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 10.1 员工档案管理制度 / (335) | 10.9 在职员工登记表 / (350) |
| 10.2 档案管理规范化程序 / (337) | 10.10 档案查询申请表 / (351) |
| 10.3 流动员工人事档案管理规定 / (339) | 10.11 档案查询记录表 / (352) |
| 10.4 员工档案借用规定 / (341) | 10.12 档案转出记录表 / (353) |
| 10.5 员工档案表 / (343) | 10.13 管理人才储备表 / (354) |
| 10.6 员工履历表 / (344) | 10.14 文件处理表 / (355) |
| 10.7 员工资料卡 / (346) | 10.15 临时工雇用资料表 / (356) |
| 10.8 员工名册表 / (348) | 10.16 员工培训档案 / (357) |

参考文献 / (358)

员工能力考核标准化设定范本

- ◇ 员工专业水平考核表
- ◇ 员工人际交往能力测评表
- ◇ 员工谈判能力测评
- ◇ 员工工作自我鉴定表
- ◇ 员工管理能力测评
- ◇ 员工领导能力测评
- ◇ 员工创新能力考核表
- ◇ 员工达标能力考核表
- ◇ 员工工作能力考核表
- ◇ 员工工作适应能力考核
- ◇ 员工心理调节能力测评
- ◇ 员工心理承受能力测评
- ◇ 员工突发事件应变能力测评
- ◇ 员工团队合作能力测评
- ◇ 员工综合能力考核表
- ◇ 业务员能力考核表
- ◇ 技术人员能力考核表
- ◇ 销售人员能力考核表

第

1

章

1.1 员工专业水平考核表

所属部门					姓 名					职 称				
工作内容														
评分项目	初 评				分 数	复 评				分 数	评 语			
专业知识 了解程度	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
能否熟练 运用专业知识	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
对出现问 题或故障 的应对能力	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
专业知识与 企业实践结 合能力	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
对上级指示 的领悟力	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
评定人						日期								

评分标准：60 分及格

60 ~ 70 良好

70 ~ 80 优秀

80 以上特优

考核说明：本表从 5 个方面对员工的专业水平进行考核，有利于主管部门了解下属员工专业知识的掌握程度、灵活运用程度与实践结合能力等方面的情况。

1.2 员工人际交往能力测评表

○ 人际交往的基本态度

第 1 次评价 第 2 次评价

☐ 很乐意帮助同事		
☐ 对于同事的婚丧喜庆之事都由衷地致意		
☐ 对同事和蔼可亲，但不是四面讨好他人		
☐ 帮助别人，不依赖他人		
☐ 不随便骂人、不随意生气		

○ 人际交往的习惯的规则

☐ 努力成为一位好的听众		
☐ 聆听别人的牢骚、不平、抱怨		
☐ 不说别人的坏话		
☐ 不听别人的坏话		
☐ 不传播谣言		

○ 虚心、谦虚

☐ 注意避免伤害别人的自尊		
☐ 聆听别人的劝告		
☐ 谦虚地接受别人的好意		
☐ 不得得意忘形，即使是奉承你也不会得意		
☐ 不说无聊、过分的谎言		

○ 参加公司活动

☐ 一定参加公司的活动		
☐ 主动加入公司组织的干部、策划小组		
☐ 思考并提出对公司活动的构想		
☐ 劝诱说服不想参加公司活动的人改变主意		
☐ 由衷地期待公司各项活动		

○ 对个性不合、意见不合人的应对

☐ 应努力与个性不合的人协调关系		
☐ 对于意见不合的人，应努力找出共通点		
☐ 对于缺点很多的人，应找出其优点		
☐ 对于提出反对意见的人，要肯定其立场		
☐ 不分宗教、政治派系		

考核说明：本表由领班小组长对下属员工的人际交往能力做出正确评价，有利于员工形成一个正确的为人处世的态度。

1.3 员工谈判能力测评

测评目标：员工谈判能力

测评说明：每道题有5个答案，根据实际情况，选择一项。

测评题

1. 你通常是否先准备好，再进行商谈？
A. 总是； B. 时常； C. 有时；
D. 不常； E. 从来没有。
2. 你是否相信商谈时对方告诉你的话？
A. 不，我非常怀疑； B. 普通程度地怀疑； C. 有时候不相信；
D. 大概相信； E. 几乎永远相信。
3. 商谈时你是否常做乐观的打算？
A. 几乎每次都关心最乐观的一面； B. 相当地关心；
C. 普通程度地关心； D. 不太关心； E. 根本不关心。
4. 你是否能适当表达自己的观点？
A. 经常是； B. 超过一般水准； C. 一般水准；
D. 低于一般水准； E. 相当差。
5. 你是不是一个很好的倾听者？
A. 非常好； B. 比一般人好； C. 普通程度；
D. 低于一般水准； E. 很差。
6. 有人在陈述和你不同的观点时，你能够倾听吗？
A. 把头掉转开； B. 听一点点，很难全听进去；
C. 听一些，但不太在意 D. 合理地倾听； E. 很注意地听。
7. 置身在压力下，你的思路是否仍很清楚？
A. 是的，非常好； B. 比大部分人都好； C. 一般程度；
D. 在一般程度之下； E. 根本不行。
8. 你对于自己的评价如何？
A. 高度的自我尊重； B. 适当的自我尊重；
C. 很复杂的感觉，搞不清楚； D. 不太好； E. 没什么感觉。
9. 你对于别人的动机和愿望的敏感程度如何？

●员工标准化考核与管理范本

- A. 高度敏感; B. 相当敏感; C. 大约普通程度;
D. 比大部分人敏感性低; E. 不敏感。
10. 你洞察商议真正问题的能力如何?
A. 我通常会知道; B. 大部分时间我都能够了解;
C. 我能够猜得相当正确; D. 对方常常会令我惊奇;
E. 我很难知道真正的问题所在。
11. 在商议中, 你想要定下哪一种目标?
A. 很难达成的目标; B. 想当然的目标; C. 不太难也不太易的目标;
D. 相当适切的目标; E. 不太难, 比较容易达成的目标。
12. 你对于解决问题是否有创见?
A. 非常有; B. 相当有; C. 有时候会有;
D. 不太多; E. 几乎没有。
13. 面对那些地位比你高的人感觉如何?
A. 非常舒服; B. 相当舒服; C. 复杂的感觉;
D. 不舒服; E. 相当不舒服。
14. 商谈时, 你是否会将内心的感受流露出来呢?
A. 非常容易; B. 比大部分人容易; C. 普通程度;
D. 不太常; E. 几乎没有。
15. 商谈中, 你是否会问探索性的问题?
A. 擅长此道; B. 相当不错; C. 一般程度;
D. 不太好; E. 不擅此道。
16. 商议时, 对于处理困难的问题, 你的成绩如何?
A. 非常好; B. 超过一般程度; C. 一般程度;
D. 一般程度以下; E. 很糟糕。
17. 在社交场合中, 人们是否喜欢你?
A. 非常喜欢; B. 相当喜欢; C. 普通程度;
D. 不太喜欢; E. 相当不喜欢。
18. 兴奋时, 你是否会激动?
A. 很镇静; B. 原则上很镇静, 但是会被对方激怒;
C. 和大部分人相同; D. 性情有点急躁; E. 有时我会激动起来。
19. 生意上的秘密, 你是否守口如瓶呢?

- A. 非常保密; B. 相当保密; C. 一般程度;
D. 常常说得比应该说的还多; E. 说得太多。
20. 你对对方个人问题的敏感程度如何?
A. 非常敏感; B. 相当敏感; C. 一般程度;
D. 不太敏感; E. 根本不敏感。
21. 商议时, 你对于自己目标的执著程度如何?
A. 非常执著; B. 相当执著; C. 有点执著;
D. 不太执著; E. 相当有弹性。
22. 你认为自己是不是一个谨守策略的人?
A. 非常是; B. 相当是; C. 合理的运用;
D. 时常会忘记运用策略; E. 我似乎是先说再考虑。
23. 你是否能广泛地听取各方面的意见?
A. 是的, 非常能; B. 大部分时候如此; C. 普通程度;
D. 不听取别人的意见; E. 相当固执。
24. 正直对你来说重不重要?
A. 非常重要; B. 相当重要; C. 重要;
D. 不重要; E. 非常不重要。
25. 你对谈判的看法如何?
A. 高度的竞争; B. 大部分的竞争, 小部分的合作;
C. 大部分互相合作, 小部分竞争; D. 高度的合作;
E. 一半竞争, 一半合作。
26. 商谈中, 你面对直接的冲突有何感觉?
A. 非常不舒服; B. 相当不舒服;
C. 虽然不喜欢, 但还是面对着它; D. 有点喜欢这种挑战;
E. 非常欢迎这种机会。
27. 面对着语意含糊不清的词句, 其中还夹着许多赞成和反对的意见时, 你
有何感觉?
A. 非常不舒服, 希望事情不是这个样子; B. 相当不舒服;
C. 不喜欢, 但是还可以接受;
D. 一点也不会被骚扰, 很容易就习惯了;
E. 喜欢如此, 事情本来就该如此。