

企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

生产部门岗位 绩效考核 薪酬设计 模板



Production

编著 赵新

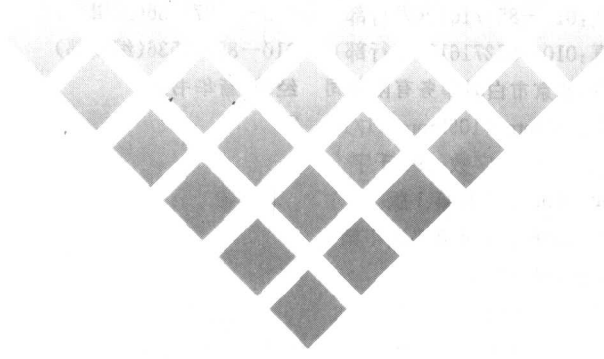
以岗位精细化管理为主线
将绩效考核与薪酬管理紧密联系
为企业提供成功整体运营的实践范本



企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

生产部门岗位 绩效考核与薪酬 设计模板

赵 新 编著



中国海洋出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产部门岗位绩效考核与薪酬设计模板/赵新编著. —北京:
中国海关出版社, 2006. 1

(企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书/苏东斌等主编)

ISBN 7-80165-243-6

I. 生... II. 赵... III. ①企业管理:生产管理-工作人员-考核②企业管理:生产管理-工作人员-劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134842 号

生产部门岗位绩效考核与薪酬设计模板

SHENGCHAN BUMEN GANGWEI JIXIAO KAOHE YU XINCHOU SHEJI MUBAN

编 著:赵 新

责任编辑:刘光中

助理责编:左桂月

出版发行:中国海关出版社

社 址:北京市朝阳区东土城路 14 号 邮政编码:100013

电 话:010-85271610(发行部) 010-85271536(编辑部)

传 真:010-85271611(发行部) 010-85271536(编辑部)

印 刷:北京市白帆印务有限公司 经销:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13.25 字数:194 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80165-243-6

定 价:24.00 元



海关版图书,版权所有,侵权必究

海关版图书,印装错误可随时退换

企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书编委会

主 编 苏东斌

执行主编 赵光忠

编委成员 (排名不分先后)

李 嘉	刘如冰	张 浩	李 伟	王心茹	张风扬
杨 晨	罗秋映	赵 然	文 丽	陈耀东	陈 聪
赵 新	盛 霖	方磊石	万 鸿	许海玉	张 建
申承彦	许文茂	唐 汉	南辉祖	麦 崇	甘 泽
鲁景宇	历 迪	刘天斌			



岗位、绩效、薪酬 三位一体 的精细化管理

任何企业存在的目的都是为了获得足以维持自己生存、支持自己发展的利润。企业获得利润的多少以及获得利润的稳定性和速度是衡量企业质量的标准。而企业利润是由企业业绩来支持的，企业业绩的好坏反映了企业的发展前景。因此，企业管理的根本就在于保证企业业绩的长期、稳定、快速的生长。这在企业内部主要是通过对企业从事一定工作的人的管理来实现的。这样，企业管理在很大程度上就是以企业岗位为基础的管理。因此，企业管理首先是企业岗位管理。

从企业角度来看，绩效是行为和行为结果的综合。企业管理员工的行为是为了促进结果的合理实现，而对员工的行为结果的管理又可以形成目标导向和标准要求，进一步规范行为，提高行为效益。也就是说，行为与结果是不可分的。绩效管理、绩效考核必须把对行为的管理、引导和对结果的控制结合起来。这要求企业必须把对具体工作岗位的要求、相应价值回报（薪酬与激励）与行为考核结合起来，形成岗位、绩效、薪酬三位一体的管理体系。

同时，从企业整体角度来说，绩效不只是具体员工的反映，而是每一个行为单位的行为与结果的反映。因此，绩效可以分为3个层次：组织绩效（组织效益）、团队绩效（团队业绩）、员工绩效（员工成果）。绩效的根基在员工，因此，对具体岗位上员工的具体、细化的管理是非常重要的，但这又不能使企业沉溺于细节而无法自拔。因此，企业通过规范的、可操作的精细化管理模板来完成专项管理工作，是惟一有效的选择。

岗位、绩效、薪酬的三位一体，形成一个针对具体岗位的精细化管理模板，

还可以进一步地从以下角度来说明。

企业岗位管理是职位管理和人的管理的结合，它要求企业每一个员工在自己的工作岗位上创造最好的绩效。因而，企业岗位管理就必须与绩效管理结合起来。绩效管理的根本目的是企业的优良业绩，但是，企业的整体业绩必须通过企业具体岗位上的员工来创造，更确切地说，必须通过具体岗位上员工的绩效工作来创造。所以，企业绩效管理落到实处，就是岗位绩效管理。

企业岗位绩效管理是以企业战略为导向的。具体来说，企业绩效管理是企业为了提高企业绩效而进行的，是针对企业员工的绩效行为的正激励和对员工非绩效行为的负激励，是帮助全体员工发现、创造、传播最佳绩效行为的管理活动。绩效管理是以员工能力为核心的，但是，这里的能力不是抽象的能力，而是岗位要求的最佳绩效能力，是员工能力与岗位能力要求的最佳匹配。

不过，企业既然要求员工在自己的工作岗位上创造最佳绩效，就必须为员工创造条件，这包括两个方面：

首先，企业必须为员工创造的绩效支付与之相应的工作报酬，既满足员工的基本需要，又让员工觉得物有所值，不会心生怨言。

其次，企业必须激励员工通过学习和创新，不断提高岗位工作绩效，使绩效低的员工向绩效高的员工靠拢，绩效高的员工进一步提高绩效。这里自然就要求企业为那些能力超出本岗位要求的员工提供工作激励——通过职位晋升或职位调整，让员工在新的工作岗位上创造更大的企业价值。

而所有的这些，都是企业薪酬管理的目的和要求。企业薪酬管理，是对企业投资于企业人力资本的一切费用的管理，它必须为企业创造价值——促使人力资本增值。

不过，虽然绩效管理是以能力为核心的，但是，能力是潜在的，是难以通过量化的标准来衡量的。因此，绩效管理和考核的对象就是员工的工作行为。对优秀的岗位绩效行为加以奖励，进行推广；对非绩效的岗位行为（只要不能够带来绩效的行为，或者虽然能为企业带来一定绩效，但是可能会为企业带来同等或更大损失的行为，都是非绩效行为）进行控制。

企业管理是一门规范性、实践性很强的工作，它既需要工作标准的量化管理，也需要针对一些难以量化的因素进行非量化的人性管理。能够把量化管理

和人性管理结合起来的机制有很多，但是最关键、最能够发挥长期作用的莫过于基于岗位进行的绩效和薪酬管理。

可以说，绝大多数员工工作的第一目的都是为了生存，而薪酬则是生存的有力保障。其次，获得尊重同样是每一个员工工作的必要要求，而对自己工作价值最合理的衡量与体现，通过公平的标准显示自己存在的价值，是一个人获得尊重感的最主要来源。所有这些，我们都可以从企业的岗位、绩效与薪酬三位一体的精细化管理中为企业获得最基础的支持。

基于岗位进行管理，可以使企业的管理工作具体到每一个人身上，通过对具体岗位绩效的衡量，则可以使每一个人的工作价值得到具体的量化体现，并为每个人的薪酬提供最合理的依据。对于企业组织最根本构成单位的岗位的管理，是一项非常细化的工作，而把岗位工作特点、岗位绩效与薪酬有效结合的管理，则更可以称之为精细化管理。

每一家企业都必然有分工，总会设立具体岗位去完成具体工作，总需要根据企业绩效、部门绩效和个人工作绩效来为员工支付薪酬。但是，对于企业来说，怎样衡量具体岗位的价值，怎样确定具体岗位的工作绩效，怎样为岗位工作绩效计价，从而确定岗位的一般薪酬？这些问题，一直都是企业管理中存在的根本难题。实践证明，要想解决这些难题，就必须把岗位、绩效与薪酬结合起来，以岗位价值为基准，根据岗位能够创造价值的绩效工作结果，确定岗位单位时间的货币价值，即薪酬。

当然，这其中还会有许多难题需要解决，首要难题就是如何在实践中使岗位、绩效、薪酬三位一体的精细化管理实现具体操作的问题。为了方便大家参考，我们在书中把关键内容划分为3个部分。第一个部分，说明具体职能部门或企业整体绩效工作、绩效管理 with 薪酬管理的总体特点，为后面的绩效考核与岗位薪酬设计奠定理论基础；第二部分，主要介绍企业整体或具体部门的绩效管理 with 考核的要点、方法与基本范例；第三部分，主要根据前面的理论和方法，为具体的关键岗位的绩效考核与薪酬模式设计提供实践操作范本。

由于我们更多考虑的是实践操作性和可借鉴性，因此，书中所涉及的具体岗位可能不会完全依据一个固定的企业组织结构。书中的绩效考核方法与薪酬设计模式也会从多样性与实用性出发，涉及众多的具体岗位，而不强求于全套

丛书所有职位构成一个完整体系。从所涉及的具体岗位来说，我们运用的绩效考核方法主要是目标责任制，薪酬模式主要是以岗位为基础的薪酬模式。当然，薪酬模式还将受制于企业支付能力、企业内外部薪酬竞争力与平衡性等客观因素。

丛书编委会

目

录

CONTENTS

岗位、绩效、薪酬三位一体的精细化管理	[1]
--------------------	-----

第一部分 企业生产部门绩效与薪酬管理	[1]
--------------------	-----

第1章 生产部门的绩效工作	[3]
---------------	-----

● 生产部门价值评价	[3]
------------	-----

● 生产部门的绩效工作	[6]
-------------	-----

第2章 生产部门的绩效管理	[11]
---------------	------

● 生产部门绩效管理的步骤与要点	[11]
------------------	------

◆ 生产部门绩效管理的步骤	[11]
---------------	------

◆ 生产部门绩效管理的要点	[11]
---------------	------

● 生产部门的绩效考核	[12]
-------------	------

◆ 绩效考核与绩效管理	[12]
-------------	------

◆ 绩效考核的流程	[14]
-----------	------

◆ 生产部门绩效考核的程序	[15]
---------------	------

◆ 绩效考核的目的	[18]
-----------	------

◆ 生产部门绩效考核的方法	[20]
---------------	------

● 生产部门的组织工作关系	[25]
---------------	------

◆ 生产部门与其他部门的绩效工作关系	[25]
--------------------	------

◆ 生产部门内部工作关系	[27]
--------------	------

● 生产部门的薪酬结构设计	[29]
---------------	------

◆ 生产部门的绩效薪酬设计	[31]
---------------	------

◆ 生产部门的奖金设计

[33]

第二部分 企业生产部门绩效考核流程模板

[37]

第3章 生产部门绩效考核流程

[39]

● 流程一 生产部门的关键绩效工作

[39]

◆ 生产部门的绩效工作

[40]

◆ 生产部门的绩效内容

[41]

● 流程二 设计生产部门的绩效指标

[42]

◆ 企业生产能力的內容

[44]

◆ 企业生产能力的类型

[44]

◆ 影响企业生产能力的主要因素

[45]

● 流程三 构建生产部门的绩效指标体系

[47]

● 流程四 选择最适合的绩效考核方法

[47]

● 流程五 确定生产部门的绩效考核周期和人员

[51]

● 流程六 开展绩效沟通

[52]

● 流程七 生产部门的绩效评估

[52]

◆ 步骤一 收集生产部门绩效信息

[53]

◆ 步骤二 分析生产部门绩效信息

[54]

◆ 步骤三 控制非绩效行为

[55]

◆ 步骤四 评价绩效

[55]

◆ 步骤五 形成绩效考核表

[56]

◆ 步骤六 接受绩效申诉

[56]

◆ 步骤七 形成绩效考核报告

[57]

● 流程八 落实绩效考核结果

[58]

● 流程九 生产部门的绩效改进

[62]

◆ 确定绩效改进计划

[62]

◆ 实施绩效改进计划

[63]

第三部分 企业生产部门关键岗位绩效考核与薪酬设计 [65]

第4章 生产经理 [67]

● 生产经理职位说明 [67]

◆ 生产经理职位评价 [68]

● 生产经理绩效考核流程 [73]

◆ 流程一 生产经理的工作分析 [73]

◆ 流程二 明确生产经理的关键绩效工作 [77]

◆ 流程三 确定生产经理的绩效考核指标 [80]

◆ 流程四 建立生产经理的绩效指标体系 [86]

◆ 流程五 生产经理绩效考核方法的选择 [88]

◆ 流程六 确定生产经理绩效考核周期和人员 [89]

◆ 流程七 生产经理的绩效沟通 [90]

◆ 流程八 生产经理的绩效评估 [91]

◆ 流程九 落实生产经理职位绩效评估结果 [92]

◆ 流程十 改进生产经理职位绩效 [92]

● 生产经理绩效考核范本 [93]

● 生产经理薪酬设计范本 [97]

◆ 生产经理一般薪酬模式 [99]

◆ 生产经理职位的奖金模式设计 [99]

第5章 车间主任 [104]

● 车间主任职位说明 [104]

◆ 车间主任的职位评价 [105]

● 车间主任的绩效考核流程 [105]

◆ 流程一 车间主任的绩效工作分析 [105]

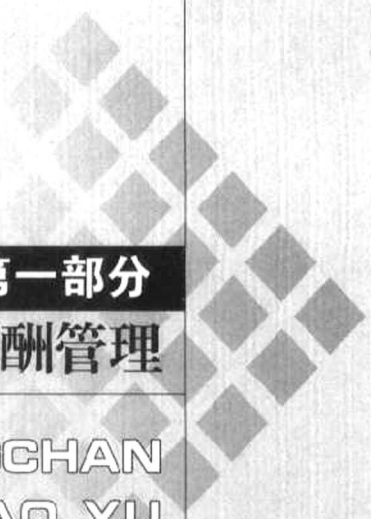
◆ 流程二 明确车间主任的关键绩效工作 [108]

◆ 流程三 确定车间主任绩效指标, 构建车间主任 绩效指标体系 [110]

◆ 流程四 选择绩效考核方法	[111]
◆ 流程五 确定绩效考核周期和人员	[111]
◆ 流程六 车间主任的绩效沟通	[112]
◆ 流程七 车间主任的绩效评估	[112]
◆ 流程八 绩效改进	[112]
● 车间主任岗位绩效考核范本	[112]
● 车间主任岗位薪酬设计范本	[115]
第6章 质量控制主管	[118]
● 质量控制主管职位说明	[118]
◆ 质量控制主管职位评价	[119]
● 质量控制主管的绩效考核流程	[120]
◆ 流程一 质量控制主管的绩效工作分析	[120]
◆ 流程二 明确质量控制主管的关键绩效工作	[121]
◆ 流程三 确定质量控制主管的绩效指标	[124]
◆ 流程四 构建质量控制主管的绩效指标体系	[125]
◆ 流程五 选择质量控制主管的绩效考核方法	[127]
◆ 流程六 确定质量控制主管的考核周期和人员	[127]
◆ 流程七 绩效沟通	[127]
● 质量控制主管岗位绩效考核范本	[127]
● 质量控制主管岗位薪酬设计范本	[131]
第7章 质检员	[133]
● 质检员职位说明	[133]
◆ 质检员职位评价	[134]
● 质检员绩效考核流程	[135]
◆ 流程一 质检员的绩效工作分析	[135]
◆ 流程二 明确质检员关键绩效工作	[135]
◆ 流程三 确定质检员的绩效指标	[137]

◆ 流程四 构建质检员的绩效指标体系	[138]
◆ 流程五 选择质检员的绩效考核方法	[139]
◆ 流程六 确定质检员职位绩效考核的周期和人员	[139]
◆ 流程七 绩效评估	[139]
◆ 流程八 绩效改进	[139]
● 质检员绩效考核范本	[140]
● 质检员的薪酬模式	[143]
第8章 采购经理	[145]
● 采购经理职位说明	[145]
◆ 采购经理的职位评价	[146]
● 采购经理的绩效考核流程	[146]
◆ 流程一 采购经理的工作分析	[146]
◆ 流程二 明确采购经理的关键绩效工作	[147]
◆ 流程三 确定采购经理的绩效指标	[150]
◆ 流程四 构建采购经理的绩效指标体系	[153]
◆ 流程五 确定采购经理绩效考核的周期和人员	[157]
● 采购经理绩效考核范本	[157]
● 采购经理的薪酬模式	[164]
第9章 技术主管	[168]
● 技术主管职位说明	[168]
◆ 技术主管的职位评价	[169]
● 技术主管的绩效考核流程	[170]
◆ 流程一 技术主管的工作分析	[170]
◆ 流程二 明确技术主管的绩效工作	[171]
◆ 流程三 确定技术主管的绩效指标	[174]
◆ 流程四 构建技术主管的绩效指标体系	[175]
◆ 流程五 选择技术主管的绩效考核的方法	[177]

◆ 流程六 确定技术主管绩效考核的人员和周期	[178]
◆ 流程七 绩效沟通	[178]
◆ 流程八 技术主管的绩效评估	[179]
◆ 流程九 落实绩效评估结果	[179]
◆ 流程十 绩效改进	[180]
● 技术主管职位绩效考核范本	[181]
● 技术主管职位薪酬设计范本	[187]
◆ 职位技能薪酬模式	[188]
◆ 技术等级工资制	[191]
◆ 价值取向型薪酬	[192]
参考文献	[194]

A decorative graphic consisting of a series of overlapping diamond shapes, some solid and some outlined, arranged in a grid-like pattern that tapers off to the right.

第一部分

企业生产部门绩效与薪酬管理

QIYE SHENGCHAN
BUMEN JIXIAO YU
XINCHOU GUANLI



第1章 生产部门的绩效工作



企业生产部门是企业创造业绩的最终单位。只有生产部门提供有市场竞争力的产品，企业才可能实现业绩，满足企业生存发展的需要，满足企业员工获得劳动报酬的愿望。因此，对生产性企业来说，企业正常有序地运营是企业生存发展的基础。

生产部门创造绩效的前提是部门整体正常有序地运转和各个生产岗位工作有效地开展。而这需要企业在具备与业务相关的制度、组织和物质资源之外，还要能够公平有效地评价生产部门及生产岗位任职人员的工作绩效，并据此向生产部门分配资源，向生产岗位工作人员支付合理的报酬。

生产部门的绩效与薪酬管理体系，是维持企业生产部门正常有序运营的关键因素。生产部门的绩效与薪酬能否确保公平，是生产部门在企业内部充分发挥部门价值、获得合理定位的前提。而企业也只有根据生产部门为企业创造绩效价值的绩效工作，才能衡量出本部门以及具体生产工作岗位的价值，才能合理确定企业应该怎样向生产部门配置资源，进行绩效考核，发放薪酬。



生产部门价值评价

生产部门的价值决定了企业对生产部门的价值分配的多寡。生产部门创造价值的活动决定了企业对生产部门和具体生产岗位的绩效考核内容。

从战略性的绩效管理角度来说，生产部门价值的合理认定是合理评定其整体价值，引导生产部门进一步改进绩效、提升绩效的前提；也是为生产部门设定薪酬以及为生产岗位设定薪酬的基础。

生产管理是企业管理的基础。只有基础扎实，生产管理水平不断提高，企业才可能增强竞争能力，提高对外部环境的承受能力和应变能力，使企业的生产经营目标、计划、指令和各项专业管理要求顺利地在基层得到贯彻与落实。