

“拿来即用”的模板与范例

全面、翔实的考核方案集

最有效的 100^个 常用考核方案

➤ 韩 斌 编著 ◀

- ✎ 囊括各部门最有效考核方案
- ✎ 细分各岗位最常用绩效目标
- ✎ 提供常用考核方案设计思路
- ✎ 构建完善的绩效考核体系

弗布克管理常用 100 系列

最有效的 100 个常用考核方案

韩斌 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

最有效的100个常用考核方案 / 韩斌编著. -- 北京:
人民邮电出版社, 2013. 11
(弗布克管理常用100系列)
ISBN 978-7-115-33236-3

I. ①最… II. ①韩… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第227470号

内 容 提 要

本书以“管理常用”为中心,对考核方案设计思路进行了概述,并从研发部、技术部、生产部、市场部、销售部、品质管理部、采购部、物流部、物业部、仓储部、客户服务部、综合管理部、信息网络部、人力资源部、行政部、财务部共16大部门及高层管理岗位、战略管理人员和关键参数项目考核多方面入手,提供了100个企业常用的考核方案设计范本。方便企业管理人员、考核方案设计人员“拿来即用”或“稍改即用”,对企业落实考核工作具有极强的指导作用。

本书适合企业中高层管理人员、考核方案设计人员、管理咨询人士,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 韩 斌
责任编辑 乔永真
执行编辑 唐可人
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17.5 2013年11月第1版
字数: 130千字 2013年11月北京第1次印刷

定价: 39.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

“弗布克管理常用 100 系列”序

“工欲善其事，必先利其器”。任何企业、任何组织的高效运营和规范发展，都离不开管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案这六类操作工具的适当应用。

“弗布克管理常用 100 系列”图书，旨在将上述六类工具的设计和使用有效结合，围绕“管理常用”这一中心，精心打造了企业最需要、使用频率最高的管理制度、管理流程、管理方法、管理工具、考核指标以及考核方案。

常用管理制度：提供了企业常用的 100 个管理制度，使企业制度的制定工作有据可依，方便企业落实“用制度规范”的思路。

常用管理流程：设计了企业常用的 100 个管理流程，不仅为企业流程设计工作提供了思路，还在最大程度上将企业流程设计工作模板化，方便企业落实“按流程办事”的要求。

常用管理方法：囊括了企业管理人员最常用的 100 种管理方法，在讲解“如何使用这一方法”的基础上，给出了方法使用时所需的配套工具，从而为提升企业管理人员问题解决的能力提供了解决方案。

常用管理工具：精选了企业各职能别的员工在工作中最常用的 100 种管理工具，方便企业员工在工作中根据自己所面临的问题，选择最适用的配套工具予以快速解决问题。

常用考核指标：汇集了企业最常用的 100 个考核指标，从基本说明、计算说明、量化考核、注意事项四个维度，全方位地解释每一个指标，方便企业人力资源管理人员、相关职能部门的管理人员选择和使用。

常用考核方案：总结了企业最常用的 100 个考核方案，帮助企业从部门职责出发设计部门总体考核方案，在此基础上构建部门不同层级的量化考核方案，为企业实现部门绩效的量化管理提供范本。

“弗布克管理常用 100 系列”图书为企业解决了“用哪些制度规范”、“按什么流程办事”、“用方法如何解决”、“用工具如何执行”、“指标如何量化”、“工作如何考核”等一系列的问题，是企业在推进规范化管理过程中，提高各级人员执行力，提升组织运营效率的必备管理工具书。

前 言

“弗布克管理常用100系列”图书是企业推进规范化管理、流程化管理、量化考核管理过程中必备的管理工具书，旨在帮助企业快速提高人员的执行力、提升组织的运营效率。

《最有效的100个常用考核方案》是本系列图书中的一本，本着方便读者“拿来即用”或“稍改即用”的编写原则与态度，本书为读者提供了最常用的100个考核方案，以帮助读者设计并建立完善的绩效考核体系。

本书具有以下三方面的特点。

一、提供了考核方案设计思路

本书给出了考核方案的设计思路，明确了考核方案设计应遵循的程序，帮助读者设计出符合企业实际需求、适合企业当前发展的考核方案。

二、构建了完善的绩效考核体系

本书从企业研发部、技术部、生产部、市场部、销售部、品质管理部、采购部、物流部、物业部、仓储部、客户服务部、综合管理部、信息网络部、人力资源部、行政部、财务部共16大部门及高层管理岗位、战略管理人员和关键参数项目考核多方面入手，精选了企业使用频率最高、最实用的100个考核方案，帮助企业构建自身的规范化考核体系，为企业实现绩效管理的量化考核奠定了基础。

三、推进了企业规范化管理进程

本书通过100个考核方案，从企业常设部门、岗位、人员和关键参数项目各维度，为企业构建了一套完整的规范化考核方案体系，方便企业将这些方案有针对性地落实到各个管理环节中，帮助企业各职能管理人员解决组织内部考核不规范、组织运营效率低下、人员执行效率低下等问题，从而逐渐消除管理盲点，推进企业的规范化管理。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、孔庆德负责图表编排，王胜会、田玲参与编写了本书的第1~3章，单伟伟、姜东青参与编写了本书的第4~6章，李健、徐朝阳参与编写了本书的第7~9章，董越、周书娟参与编写了本书的第10~11章，屈玉侠、韩伟静参与编写了本书的第12~13章，滕晓丽、杨化狄参与编写了本书的第14~15章，金成哲、李作学参与编写了本书的第16~18章，程淑丽、姚小风参与编写了本书的第19~20章，全书由韩斌统撰定稿。

目 录

| | |
|-------------------------------|----|
| 第1章 管理常用考核方案的设计 | 1 |
| 1.1 管理方案的分类 | 2 |
| 1.1.1 按方案的策划过程划分 | 2 |
| 1.1.2 按方案的重要程度划分 | 2 |
| 1.2 考核方案的制作 | 3 |
| 1.2.1 考核方案设计的四大要素 | 3 |
| 1.2.2 考核方案的项目框架 | 5 |
| 1.2.3 考核指标量化的设计 | 6 |
| 1.2.4 考核方案撰写九步骤 | 7 |
| 1.2.5 考核方案模板的设计 | 8 |
| 1.3 考核方案的管理 | 8 |
| 1.3.1 考核方案的执行落实管理 | 9 |
| 1.3.2 考核方案的持续改进管理 | 9 |
| 1.3.3 管理常用考核方案的目录 | 10 |
| | |
| 第2章 研发部管理常用考核方案 | 13 |
| 2.1 研发部部门职责与考核方案 | 14 |
| 2.1.1 研发部部门职责 | 14 |
| 2.1.2 研发部考核方案 | 14 |
| 2.2 研发管理岗位考核方案 | 15 |
| 2.2.1 研发经理岗位考核方案 | 15 |
| 2.2.2 研发工程师岗位考核方案 | 17 |
| 2.3 各类研发人员考核方案 | 19 |
| 2.3.1 软件研发人员考核方案 | 19 |
| 2.3.2 技术研发人员考核方案 | 20 |
| 2.3.3 研发专员考核方案 | 24 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 第3章 技术部管理常用考核方案 | 27 |
| 3.1 技术部部门职责与考核方案 | 28 |
| 3.1.1 技术部部门职责 | 28 |
| 3.1.2 技术部考核方案 | 28 |
| 3.2 技术管理岗位考核方案 | 29 |
| 3.2.1 技术经理岗位考核方案 | 29 |
| 3.2.2 工艺工程师岗位考核方案 | 31 |
| 3.3 各类技术人员考核方案 | 33 |
| 3.3.1 技术专员考核方案 | 33 |
| 3.3.2 制图员考核方案 | 35 |
| | |
| 第4章 生产部管理常用考核方案 | 39 |
| 4.1 生产部部门职责与考核方案 | 40 |
| 4.1.1 生产部部门职责 | 40 |
| 4.1.2 生产部考核方案 | 40 |
| 4.2 生产管理岗位考核方案 | 41 |
| 4.2.1 生产经理岗位考核方案 | 41 |
| 4.2.2 生产车间主任岗位考核方案 | 43 |
| 4.3 各类生产人员考核方案 | 46 |
| 4.3.1 生产专员考核方案 | 46 |
| 4.3.2 生产车间工人考核方案 | 49 |
| | |
| 第5章 市场部管理常用考核方案 | 55 |
| 5.1 市场部部门职责与考核方案 | 56 |
| 5.1.1 市场部部门职责 | 56 |
| 5.1.2 市场部考核方案 | 56 |
| 5.2 市场管理岗位考核方案 | 57 |
| 5.2.1 市场经理岗位考核方案 | 57 |
| 5.2.2 产品经理岗位考核方案 | 59 |
| 5.3 各类市场人员考核方案 | 63 |
| 5.3.1 市场人员考核方案 | 63 |

| | | |
|------------|----------------------|-----------|
| 5.3.2 | 市场调研人员考核方案 | 67 |
| 第6章 | 销售部管理常用考核方案 | 71 |
| 6.1 | 销售部部门职责与考核方案 | 72 |
| 6.1.1 | 销售部部门职责 | 72 |
| 6.1.2 | 销售部考核方案 | 72 |
| 6.2 | 销售管理岗位考核方案 | 73 |
| 6.2.1 | 销售经理岗位考核方案 | 73 |
| 6.2.2 | 区域经理岗位考核方案 | 75 |
| 6.3 | 各类销售人员考核方案 | 78 |
| 6.3.1 | 销售专员考核方案 | 78 |
| 6.3.2 | 导购专员考核方案 | 84 |
| 第7章 | 品质管理部管理常用考核方案 | 87 |
| 7.1 | 品质管理部部门职责与考核方案 | 88 |
| 7.1.1 | 品质管理部部门职责 | 88 |
| 7.1.2 | 品质管理部考核方案 | 88 |
| 7.2 | 品质管理岗位考核方案 | 89 |
| 7.2.1 | 品质管理经理岗位考核方案 | 89 |
| 7.2.2 | 制程检验主管岗位考核方案 | 91 |
| 7.3 | 各类品管人员考核方案 | 92 |
| 7.3.1 | 质量检验员考核方案 | 92 |
| 7.3.2 | 成品检验员考核方案 | 95 |
| 第8章 | 采购部管理常用考核方案 | 97 |
| 8.1 | 采购部部门职责与考核方案 | 98 |
| 8.1.1 | 采购部部门职责 | 98 |
| 8.1.2 | 采购部考核方案 | 98 |
| 8.2 | 采购管理岗位考核方案 | 99 |
| 8.2.1 | 采购经理岗位考核方案 | 99 |
| 8.2.2 | 采购主管岗位考核方案 | 101 |
| 8.3 | 各类采购人员考核方案 | 104 |

| | | |
|-------------|--------------------|------------|
| 8.3.1 | 采购人员考核方案 | 104 |
| 8.3.2 | 设备采购人员考核方案 | 108 |
| 第9章 | 物流部管理常用考核方案 | 113 |
| 9.1 | 物流部部门职责与考核方案 | 114 |
| 9.1.1 | 物流部部门职责 | 114 |
| 9.1.2 | 物流部考核方案 | 114 |
| 9.2 | 物流管理岗位考核方案 | 115 |
| 9.2.1 | 物流经理岗位考核方案 | 115 |
| 9.2.2 | 运输主管岗位考核方案 | 117 |
| 9.3 | 各类物流人员考核方案 | 119 |
| 9.3.1 | 配送人员考核方案 | 119 |
| 9.3.2 | 理货员考核方案 | 122 |
| 第10章 | 物业部管理常用考核方案 | 125 |
| 10.1 | 物业部部门职责与考核方案 | 126 |
| 10.1.1 | 物业部部门职责 | 126 |
| 10.1.2 | 物业部考核方案 | 126 |
| 10.2 | 物业管理岗位考核方案 | 127 |
| 10.2.1 | 物业经理岗位考核方案 | 127 |
| 10.2.2 | 维修主管岗位考核方案 | 129 |
| 10.3 | 各类物业人员考核方案 | 131 |
| 10.3.1 | 物业类人员考核方案 | 131 |
| 10.3.2 | 消防安保人员考核方案 | 133 |
| 第11章 | 仓储部管理常用考核方案 | 135 |
| 11.1 | 仓储部部门职责与考核方案 | 136 |
| 11.1.1 | 仓储部部门职责 | 136 |
| 11.1.2 | 仓储部考核方案 | 136 |
| 11.2 | 仓储管理岗位考核方案 | 137 |
| 11.2.1 | 仓储经理岗位考核方案 | 137 |
| 11.2.2 | 仓储主管岗位考核方案 | 139 |

| | | |
|-------------|----------------------------|------------|
| 11.3 | 各类仓储人员考核方案 | 140 |
| 11.3.1 | 仓储人员考核方案 | 140 |
| 11.3.2 | 仓储保管员考核方案 | 144 |
| 第12章 | 客户服务部管理常用考核方案 | 147 |
| 12.1 | 客户服务部部门职责与考核方案 | 148 |
| 12.1.1 | 客户服务部部门职责 | 148 |
| 12.1.2 | 客户服务部考核方案 | 148 |
| 12.2 | 客户服务管理岗位考核方案 | 149 |
| 12.2.1 | 客服经理岗位考核方案 | 149 |
| 12.2.2 | 呼叫中心管理岗位考核方案 | 150 |
| 12.3 | 各类客服人员考核方案 | 153 |
| 12.3.1 | 客户服务人员考核方案 | 153 |
| 12.3.2 | 客户服务专员考核方案 | 156 |
| 第13章 | 综合管理部管理常用考核方案 | 159 |
| 13.1 | 综合管理部部门职责与考核方案 | 160 |
| 13.1.1 | 综合管理部部门职责 | 160 |
| 13.1.2 | 综合管理部考核方案 | 160 |
| 13.2 | 综合管理管理岗位考核方案 | 161 |
| 13.2.1 | 综合管理经理岗位考核方案 | 161 |
| 13.2.2 | 综合管理主管岗位考核方案 | 164 |
| 13.3 | 各类综合管理人员考核方案 | 166 |
| 13.3.1 | 秘书人员考核方案 | 166 |
| 13.3.2 | 法务专员考核方案 | 168 |
| 第14章 | 信息网络部管理常用考核方案 | 171 |
| 14.1 | 信息网络部部门职责与考核方案 | 172 |
| 14.1.1 | 信息网络部部门职责 | 172 |
| 14.1.2 | 信息网络部考核方案 | 172 |
| 14.2 | 信息网络管理岗位考核方案 | 173 |
| 14.2.1 | 信息网络经理岗位考核方案 | 173 |

| | | |
|-------------|----------------------|------------|
| 14.2.2 | 信息网络主管岗位考核方案 | 175 |
| 14.3 | 各类信息网络人员考核方案 | 176 |
| 14.3.1 | 信息网络人员考核方案 | 176 |
| 14.3.2 | 网络营销人员考核方案 | 178 |
| 第15章 | 人力资源部管理常用考核方案 | 181 |
| 15.1 | 人力资源部部门职责与考核方案 | 182 |
| 15.1.1 | 人力资源部部门职责 | 182 |
| 15.1.2 | 人力资源部考核方案 | 182 |
| 15.2 | 人力资源管理岗位考核方案 | 183 |
| 15.2.1 | 人力资源经理岗位考核方案 | 183 |
| 15.2.2 | 招聘主管岗位考核方案 | 187 |
| 15.3 | 各类人力资源人员考核方案 | 188 |
| 15.3.1 | 招聘专员考核方案 | 188 |
| 15.3.2 | 绩效考核专员考核方案 | 190 |
| 第16章 | 行政部管理常用考核方案 | 193 |
| 16.1 | 行政部部门职责与考核方案 | 194 |
| 16.1.1 | 行政部部门职责 | 194 |
| 16.1.2 | 行政部考核方案 | 194 |
| 16.2 | 行政管理岗位考核方案 | 195 |
| 16.2.1 | 行政经理岗位考核方案 | 195 |
| 16.2.2 | 行政主管岗位考核方案 | 198 |
| 16.3 | 各类行政人员考核方案 | 200 |
| 16.3.1 | 行政秘书考核方案 | 200 |
| 16.3.2 | 行政专员考核方案 | 202 |
| 第17章 | 财务部管理常用考核方案 | 205 |
| 17.1 | 财务部部门职责与考核方案 | 206 |
| 17.1.1 | 财务部部门职责 | 206 |
| 17.1.2 | 财务部考核方案 | 206 |
| 17.2 | 财务管理岗位考核方案 | 207 |

| | | |
|-------------|-------------------------|------------|
| 17.2.1 | 财务经理岗位考核方案 | 207 |
| 17.2.2 | 会计主管岗位考核方案 | 209 |
| 17.2.3 | 审计主管岗位考核方案 | 210 |
| 17.3 | 各类财务人员考核方案 | 212 |
| 17.3.1 | 成本会计考核方案 | 212 |
| 17.3.2 | 出纳专员考核方案 | 214 |
| 第18章 | 高层管理岗位考核方案 | 217 |
| 18.1 | 高层管理岗位职能分析 | 218 |
| 18.1.1 | 高层管理岗位的角色与职能 | 218 |
| 18.1.2 | 高层岗位目标管理考核方案 | 218 |
| 18.1.3 | 平衡计分卡考核实施方案 | 220 |
| 18.2 | 高层管理相关岗位考核方案 | 223 |
| 18.2.1 | 生产总监岗位目标责任书 | 223 |
| 18.2.2 | 销售总监岗位目标责任书 | 225 |
| 18.2.3 | 行政总监岗位目标责任书 | 227 |
| 18.2.4 | 财务总监岗位目标责任书 | 229 |
| 18.2.5 | 人力资源总监岗位目标责任书 | 230 |
| 第19章 | 战略管理人员考核方案 | 233 |
| 19.1 | 战略管理人员职责界定 | 234 |
| 19.1.1 | 战略管理及其范畴界定 | 234 |
| 19.1.2 | 战略管理与绩效考核体系 | 234 |
| 19.1.3 | 战略管理职责的考核指标 | 234 |
| 19.2 | 战略管理相关考核方案 | 235 |
| 19.2.1 | 战略规划部长考核方案 | 235 |
| 19.2.2 | 企业管理部长考核方案 | 237 |
| 第20章 | 关键参数项目考核方案 | 239 |
| 20.1 | 质量成本控制考核方案 | 240 |
| 20.1.1 | 质量控制绩效考核方案 | 240 |
| 20.1.2 | 采购成本控制考核方案 | 243 |

| | | |
|--------|--------------------|-----|
| 20.1.3 | 仓储成本控制考核方案 | 246 |
| 20.1.4 | 设备维护成本考核方案 | 250 |
| 20.2 | 人力资源管理效果考核方案 | 253 |
| 20.2.1 | 招聘效果评估方案 | 253 |
| 20.2.2 | 培训效果评估方案 | 255 |
| 20.3 | 管理项目常用考核方案 | 257 |
| 20.3.1 | 技术研发项目考核方案 | 257 |
| 20.3.2 | 施工项目管理考核方案 | 260 |
| 20.3.3 | 工程项目预算考核方案 | 264 |

第1章

管理常用考核方案的设计



1.1 管理方案的分类

在企业的日常经营管理过程中，方案是指对工作的具体计划或对某一问题的具体规划，一般是从工作要求、工作内容、方式方法及工作步骤等方面对工作做出全面、具体而又明确的安排。

1.1.1 按方案的策划过程划分

根据方案策划的过程，可将方案划分为提案、可行性方案和执行方案三种，具体内容如图 1-1 所示。

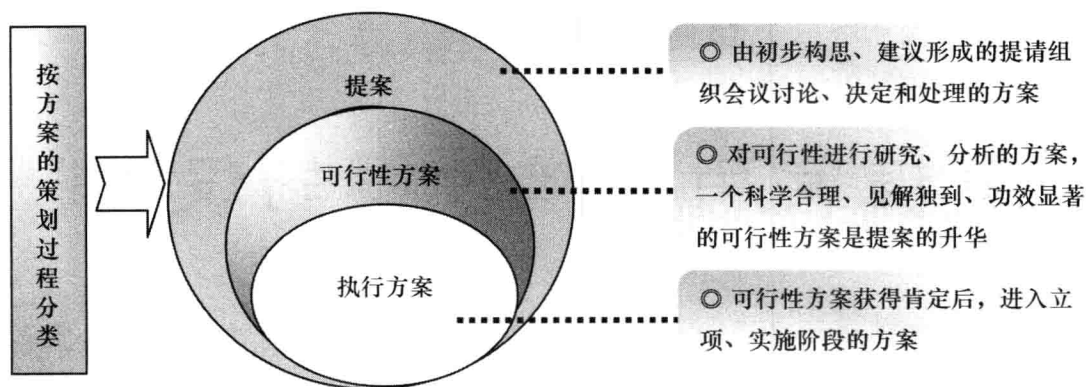


图 1-1 提案、可行性方案和执行方案

1.1.2 按方案的重要程度划分

从方案的重要程度来看，可将方案划分为战略方案和作业方案，具体区别如图 1-2 所示。

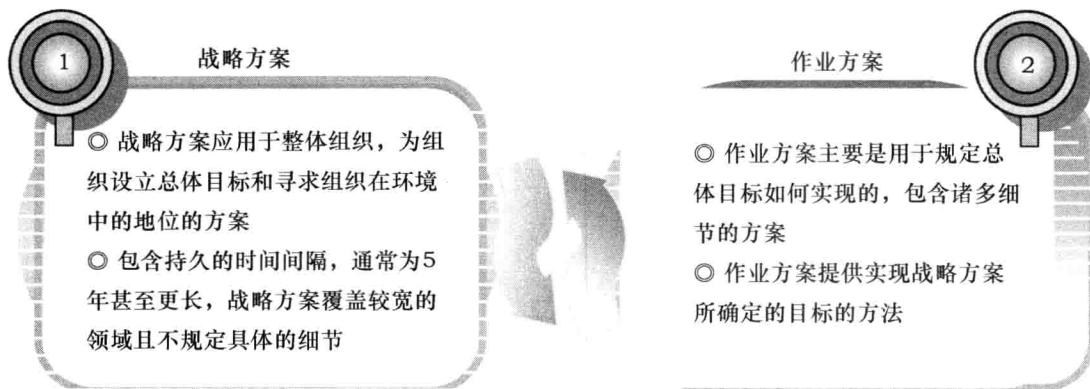


图 1-2 战略方案与作业方案的区别

1.2 考核方案的制作

考核方案一般包括考核目标、考核政策、考核程序、考核规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定目标所需要的其他因素。

在企业绩效考核管理中，考核方案，一般是由绩效管理负责人或绩效考核委员会在组织发展战略确定的基础上，在理清企业业务成功的衡量标准的前提下，讨论形成的一套完善的指标考核体系，再制定相应的奖惩措施予以保障，从而确保组织战略目标的达成。

为确保企业考核方案能更适用于企业的生产经营活动，更具有科学性及规范性，企业考核方案制作人员应了解和掌握企业考核方案制作的各设计要素、考核原则、考核方法及各个步骤等。

1.2.1 考核方案设计的四大要素

企业考核方案的设计要素主要包括方案标题、方案目的、方案正文、方案落款四部分的内容。

1. 企业考核方案标题设计

企业考核方案标题的设计应注意以下内容，具体如表 1-1 所示。

表 1-1 企业考核方案标题设计的注意事项

| 注意事项 | | 详细说明 |
|--------|------|--|
| 标题结构 | 制定主体 | ◇ 发布方案的部门，可省略 |
| | 工作内容 | ◇ 计划、项目或者工具的内容概要 |
| | 文种 | ◇ 该方案的类型，如规划方案、实施方案等 |
| 标题设计方法 | 二要素法 | ◇ 即“内容+方案”，如“采购成本控制量化考核方案” |
| | 三要素法 | ◇ 即“部门/人员+内容+方案”，如“车间员工绩效考核方案” |
| | 四要素法 | ◇ 即“实施时间+部门/人员+内容+方案”，如“2012年12月生产部绩效考核量化方案” |

2. 企业考核方案目的设计

企业考核方案目的是指实施本方案能够给企业或相关部门带来的好处。目的设计要求简明扼要，叙述时常用“为……”、“为了……”开头，然后说明目的的制定依据，常用

“为了……，结合本公司的实际情况，特制定本方案”的形式。

设计企业考核方案的目的，一般可采用两种形式。现举两个例子予以说明，如图 1-3 所示。

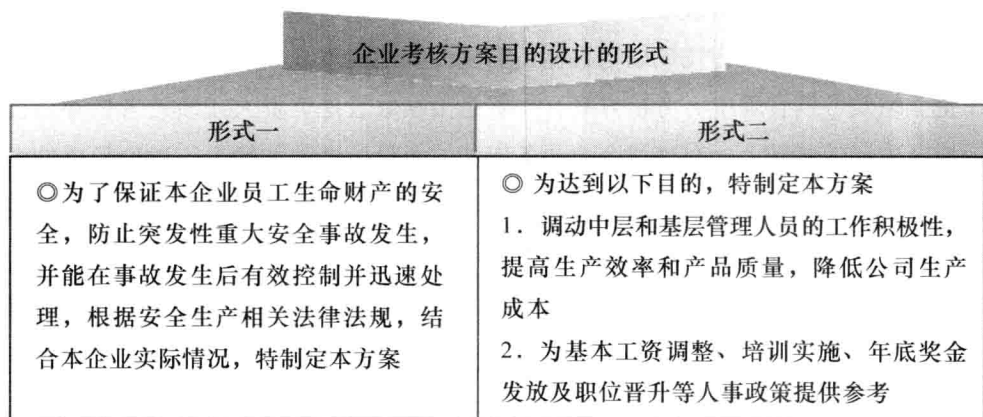


图 1-3 设计企业考核方案目的的两种形式

3. 企业考核方案正文设计

企业考核方案正文的内容结构如图 1-4 所示。

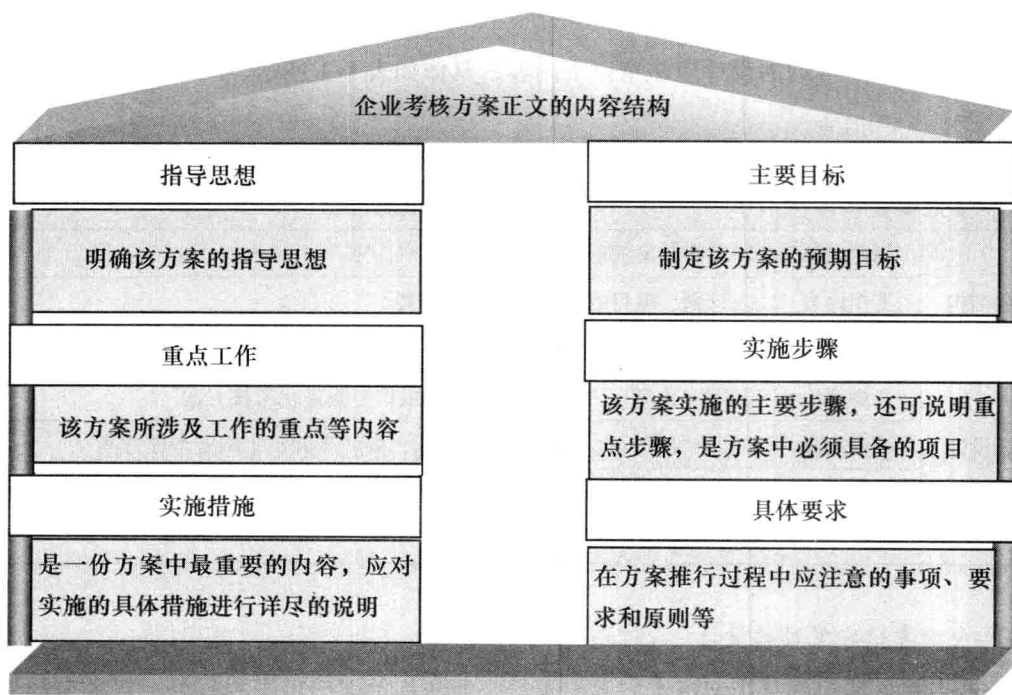


图 1-4 企业考核方案正文的内容结构