

※ 绩效管理实用工具书 ※

Zhizaoye Jixiaoguanli

Liucheng Zhibiao Zhidu Biaoge

制造业 绩效管理

流程

指标

制度

表格

吴定兵 王生平◎主编

- ※ 8 个部门 63 个岗位
- ※ 34 个绩效管理制度
- ※ 203 个绩效指标
- ※ 11 份绩效合约
- ※ 88 个绩效管理表格



广东出版集团
广东经济出版社

制造业

绩效管理

流程

指标

制度

表格

吴定兵 王生平◎主编

* 8个部门 63个岗位

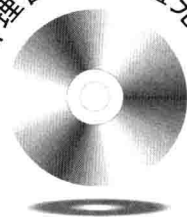
* 34个绩效管理制度

* 203个绩效指标

* 11份绩效合约

* 88个绩效管理表格

管理图书+超值光盘



图书在版编目 (C I P) 数据

制造业绩效管理流程·指标·制度·表格 / 吴定兵, 王生平主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 8

(绩效管理实用工具书)

ISBN 978-7-5454-1424-0

I. ①制… II. ①吴… ②王… III. ①制造业—企业绩效—企业管理 IV. ①F407.406

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第172315号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州家联印刷有限公司 (广州市天河区东圃镇吉山村坑尾路3-2号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	18.5 2插页
字数	358 000字
版次	2012年8月第1版
印次	2012年8月第1次
印数	1~5 000册
书号	ISBN 978-7-5454-1424-0
定价	58.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

发行部地址:广州市环市东路水荫路11号11楼

电话:(020)38306055 38306107 邮政编码:510075

邮购地址:广州市环市东路水荫路11号11楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

国内首套分行业、多领域的绩效管理实用工具书

- 周考核、月考核、季考核、年度考核，流于形式
- 员工忙、主管忙、人力资源经理忙，忙而无果
- 客户不满意、老板不满意、员工也是很不满意
- 绩效难升怎么办？完美的绩效管理方案来帮你
- 流程、指标、制度、表格，四位一体助你实现

Zhizaoye Jixiaoguanli

Liucheng Zhibiao Zhidu Biaoge

前言

绩效管理是管理者和员工一起提高绩效、获得绩效的过程。

绩效管理的实施可以分析出员工绩效根源，让员工的绩效得以提高，企业的目标得以实现，上下级的关系得以转变，为培训、晋升、薪资管理和职业生涯提供依据。当然它还可以提高管理者的素质，这是一个互动的提升过程。因而，绩效管理的思想和方法正在被世界范围内众多的企业所采用，也被越来越多的中国企业家所重视，许多企业投入了较多的资源进行绩效管理的尝试，然而收效甚微，原因在哪里呢？许多企业的绩效管理太简单、太粗放！

许多企业以为绩效管理就是考核，于是定期地进行考核，有周考核、月考核、季考核、年度考核，好像很规范，也费了不少精力，但就是没有效果，管理层和员工都只是在应付，并没有使员工的积极性真正地调动起来，也没有达到企业的绩效目标。究其原因，是他们不懂得绩效管理的流程，不知道如何去设立绩效考核的指标，没有建立绩效管理体系（绩效制度、绩效方案不完善，绩效考核管理表格不规范）。基于此，我们从实际操作的角度出发，设计了这套“绩效管理实用工具书”丛书，该丛书涵盖四个行业：制造业、酒店服务业、餐饮业、物业，每本书设立四大模块“流程·指标·制度·表格”。

★流程：以全视角介绍绩效管理的流程。绩效管理体系设计→制订绩效计划→开展绩效管理培训→进行绩效辅导→开展绩效考核→绩效考核结果的运用，每一个流程中的关键要点、技巧、方法都一一呈现。

★指标：首先阐述建立业绩指标库的步骤，接着一步一步地提供大量的、常用的绩效管理指标，以供参考。

★制度：由点到面地提供企业的绩效管理制度，内容涵盖整个行业。

★表格：分部门、分岗位地提供大量绩效考核量表，并分行业

有针对性地提供绩效管理的表格。

《制造业绩效管理流程·指标·制度·表格》一书内容涵盖制造企业的各项业务——生产管理、质量管理、市场营销、客户服务、财务管理、物料控制、技术研发、广告公关、人力资源管理、行政管理，包括生产部、品管部、技术部、物控部、市场营销部、人事部、行政部、财务部等8个部门，涵盖63个岗位，共有203个绩效指标，34个绩效管理制度，11份绩效合约，88个绩效管理表格。这些指标、制度、表格人力资源管理者可以拿来就用，当然，在引入的过程中，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《制造业绩效管理流程·指标·制度·表格》一书的编辑整理过程中，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：朱少军、朱仲华、柳景章、杨冬琼、邹凤等。同时本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢，全书最后由王生平副教授审稿统筹完成。

目 录

第一部分 绩效管理流程

引言：

绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程，它包括绩效管理体系设计、绩效计划的制订、绩效实施与监控、绩效评估、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

流程一	绩效管理体系设计	3
1-1	确定绩效管理的参与者	3
1-2	确定合适的绩效考核指标	5
1-3	选择合适的考核者	9
1-4	确定绩效考核的方法	10
1-5	确定绩效考核的时间和周期	11
流程二	制订绩效计划	13
2-1	什么是绩效计划	13
2-2	绩效计划的内容	13
2-3	谁来制订绩效计划	13
2-4	如何制订绩效计划	13
流程三	开展绩效管理培训	17
3-1	开展绩效管理培训的目的	17
3-2	绩效管理培训的内容	17
流程四	绩效辅导	20
4-1	持续不断地进行绩效沟通	20
4-2	数据收集形成记录	20
流程五	绩效考核	21
5-1	汇总检查员工的相关绩效数据	21

5-2 选择合适的评价方法	21
5-3 绩效反馈面谈	21
流程六 绩效考核结果的运用	24
6-1 管理应用	24
6-2 开发应用——个人发展计划	25

第二部分 绩效管理指标

引言：

绩效管理工作一切都是围绕指标来进行的，它在绩效管理框架中处于核心地位。建立科学、合理的绩效指标体系是有效开展绩效考核等工作的前提。绩效指标是用来衡量企业、部门或员工绩效的标准，它同时还指明应该从哪些方面对工作进行衡量或评估，它必须符合SMART原则！

关键点一 如何建立业绩指标库	28
1-1 业绩指标库的作用	28
1-2 业绩指标库的建立步骤	28
关键点二 常见业绩KPI指标	33
2-1 生产管理类业绩KPI指标	33
2-2 质量管理类业绩KPI指标	35
2-3 市场营销类业绩KPI指标	36
2-4 客户服务类业绩KPI指标	38
2-5 财务管理类业绩KPI指标	39
2-6 物控类业绩KPI指标	40
2-7 技术研发类业绩KPI指标	42
2-8 广告公关类业绩KPI指标	44
2-9 人力资源管理类业绩KPI指标	45
2-10 行政管理类业绩KPI指标	47

第三部分 绩效管理制度

引言:

对于员工的迟到、早退、旷工这些行为,管理者往往表现得很敏感,一旦发现立即追究,丝毫都不马虎。为什么?因为不能迟到、早退是企业制度的规定,谁也不能违反!要想使绩效管理像考勤一样被管理者重视,被管理者时刻记在心上,付诸于行动,企业就必须像抓考勤那样抓绩效管理,把绩效管理制度化,从制度上解决问题。

范本一 绩效考核综合管理制度	50
1-1 绩效考核与绩效管理方案	50
1-2 绩效考核管理制度	57
1-3 生产工厂绩效考核实施方案	62
1-4 生产系统绩效考核办法	67
范本二 生产部绩效管理制度	71
2-1 生产部管理人员绩效管理制度	71
2-2 生产部门主管绩效考核办法	76
2-3 生产部门班长绩效考核办法	77
2-4 生产车间员工绩效考核方案	79
2-5 生产一线员工薪酬管理制度	84
2-6 生产车间员工绩效考核办法	89
2-7 安全生产现场管理细则及考核规定	93
2-8 车间现场管理考核制度	96
范本三 品管部绩效管理制度	100
3-1 品管部绩效考核作业办法	100
3-2 品管人员绩效考核办法	103
3-3 IPQC绩效考核方案	108
范本四 技术部绩效管理制度	117
4-1 研发部门绩效考核制度	117
4-2 研发部门绩效考核管理办法	123
4-3 技术研发人员绩效考核方案	125

4-4	研发项目奖励制度.....	129
范本五	物控部绩效管理制度	131
5-1	物控部绩效考核办法.....	131
5-2	采购人员绩效考核管理办法.....	134
5-3	仓库管理绩效考核办法.....	136
5-4	仓管员绩效考核管理办法.....	139
范本六	市场营销部绩效管理制度	141
6-1	市场部绩效管理制度.....	141
6-2	市场部人员绩效考核办法.....	144
6-3	销售部绩效考核方案.....	149
6-4	销售部薪资分配及绩效考核管理办法.....	152
6-5	销售人员绩效考核方案.....	155
6-6	销售人员绩效考核办法.....	159
范本七	人事行政部绩效管理制度	162
7-1	总部人事行政中心绩效管理制度.....	162
7-2	行政部绩效考核办法.....	165
7-3	人力资源部绩效考核办法.....	168
范本八	财务绩效管理制度	173
8-1	财务部薪酬与绩效考核管理办法.....	173
8-2	财会人员绩效考核管理办法.....	177

第四部分 绩效管理表格

引言：

表单化管理就是把各个岗位员工的绩效考核内容、工作质量标准 and 评价标准用简洁的考核表列出来，一岗一表、同岗同表，可以完成全部的考核工作，既一目了然又易于操作。企业要把制定好的绩效考核表事先发放到每个员工手里，让他们全面熟悉掌握，在实际工作中按照绩效考核的要求做好每一天、每一项工作。

范本一 绩效合约	184
1-1 营销副总裁绩效合约	184
1-2 市场总监绩效合约	185
1-3 广告公关部总监绩效合约	186
1-4 区域经理绩效合约	187
1-5 重点客户部总监绩效合约	188
1-6 计划物流部总监绩效合约	189
1-7 人力资源部总监绩效合约	190
1-8 生产管理部总监绩效合约	191
1-9 生产厂厂长绩效合约	192
1-10 财务部总监绩效合约	193
1-11 财务部副总监绩效合约	194
范本二 生产部绩效考核表	195
2-1 生产经理岗位绩效考核表	195
2-2 生产主管绩效考核表	196
2-3 车间主任绩效考核表	197
2-4 班长（拉长）绩效考核表	199
2-5 生产计划员绩效考核表	200
2-6 生产跟单员绩效考核表	201
2-7 领料员绩效考核表	202
2-8 生产统计员绩效考核表	203
2-9 生产工人绩效考核表	204
范本三 品管部绩效考核表	205
3-1 品管经理岗位绩效考核表	205
3-2 品质工程师绩效考核表	206
3-3 品质班长绩效考核表	207
3-4 ISO体系专员绩效考核表	209
3-5 来料检验员（IQC）绩效考核表	210
3-6 过程检验员（IPQC）绩效考核表	211
3-7 最终检验员（OQC）绩效考核表	212
范本四 研发部绩效考核表	213
4-1 研发经理岗位绩效考核表	213

4-2	产品开发工程师绩效考核表.....	214
4-3	产品开发技术员绩效考核表.....	215
4-4	工艺工程师绩效考核表.....	216
4-5	设备模具工程师绩效考核表.....	218
4-6	机械工程师绩效考核表.....	219
4-7	研发部文员绩效考核表.....	220
范本五 物控部绩效考核表		221
5-1	物控经理岗位绩效考核表.....	221
5-2	物控员绩效考核表.....	222
5-3	采购主管绩效考核表.....	223
5-4	采购工程师绩效考核表.....	224
5-5	采购员绩效考核表.....	226
5-6	仓库主管绩效考核表.....	227
5-7	仓管员绩效考核表.....	228
5-8	搬运工绩效考核表.....	229
范本六 销售部绩效考核表		230
6-1	销售经理岗位绩效考核表.....	230
6-2	大区经理绩效考核表.....	231
6-3	渠道经理绩效考核表.....	232
6-4	销售代表绩效考核表.....	233
6-5	促销主管绩效考核表.....	234
6-6	外贸业务主管绩效考核表.....	236
6-7	外贸业务员绩效考核表.....	237
6-8	单证员绩效考核表.....	238
6-9	销售部文员绩效考核表.....	239
范本七 财务部绩效考核表		240
7-1	财务经理岗位绩效考核表.....	240
7-2	资金小组组长绩效考核表.....	241
7-3	核算组组长岗位绩效考核表.....	242
7-4	销售、应收款会计绩效考核表.....	243
7-5	存货会计绩效考核表.....	244

7-6	现金出纳绩效考核表.....	245
7-7	银行出纳绩效考核表.....	246
7-8	成本核算会计绩效考核表.....	247
7-9	材料会计绩效考核表.....	248
范本八	行政部绩效考核表	250
8-1	行政经理岗位绩效考核表.....	250
8-2	网络管理员绩效考核表.....	251
8-3	秘书绩效考核表	252
8-4	行政事务专员绩效考核表.....	253
8-5	前台绩效考核表	254
8-6	司机绩效考核表	255
8-7	保安绩效考核表	256
8-8	保洁员绩效考核表.....	257
范本九	人力资源部绩效考核表.....	259
9-1	人力资源经理岗位绩效考核表.....	259
9-2	招聘专员绩效考核表.....	260
9-3	培训专员绩效考核表.....	261
9-4	培训师绩效考核表.....	262
9-5	薪酬专员绩效考核表.....	263
9-6	绩效考核专员绩效考核表.....	264
范本十	绩效管理应用表单	265
10-1	绩效计划表(1)	265
10-2	绩效计划表(2)	265
10-3	日常工作检查记录表.....	266
10-4	年度部门绩效考核表.....	266
10-5	员工工作业绩评估表.....	267
10-6	员工行为评估表(季度评估用表)	268
10-7	员工工作能力考核表.....	269
10-8	员工工作态度考核表.....	270
10-9	员工工作绩效第____季度考核表.....	271
10-10	员工绩效评述表	273

10-11	客户评价/绩效记录表	274
10-12	绩效面谈记录表	275
10-13	员工绩效考核面谈记录表	276
10-14	绩效考核沟通记录表	277
10-15	绩效考核申诉表	278
10-16	员工绩效考核申诉表	278
10-17	绩效考核申诉处理记录表	279
10-18	绩效改进计划表	279
10-19	员工绩效改进计划表	280
10-20	个人发展计划表	281
10-21	员工绩效考核结果汇总表	281
10-22	部门半年绩效考核汇总表	282
10-23	个人年度考核统计表	282
10-24	绩效年度考核评估汇总表	283
10-25	员工绩效考核结果处理表	284

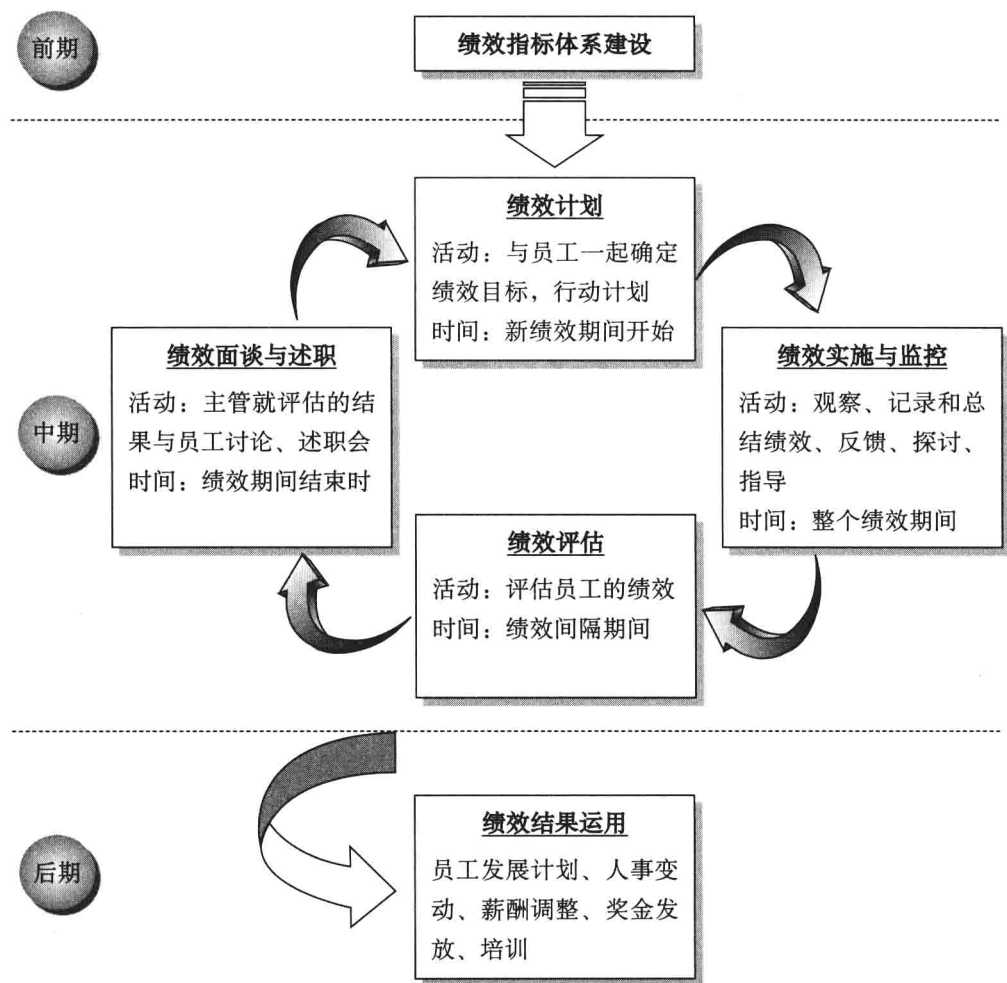
第一部分

绩效管理流程

引言：

绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程，它包括绩效管理体系设计、绩效计划的制订、绩效实施与监控、绩效评估、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

有效的绩效管理是一系列管理活动连续不断的循环过程，具体包括绩效管理培训、绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈面谈五个循环阶段。一个绩效管理阶段的结束，是另一个绩效管理阶段的开始，通过这种循环，个体和企业绩效得以持续发展。



流程一 绩效管理体系设计

绩效管理规划是绩效管理流程中的第一个环节，发生在新的绩效期间的开始。绩效规划要解决以下几个问题：

谁参与——确定绩效管理的参与者。

考核什么——确定合适的绩效考核指标。

谁来考核——选择合适的考核者。

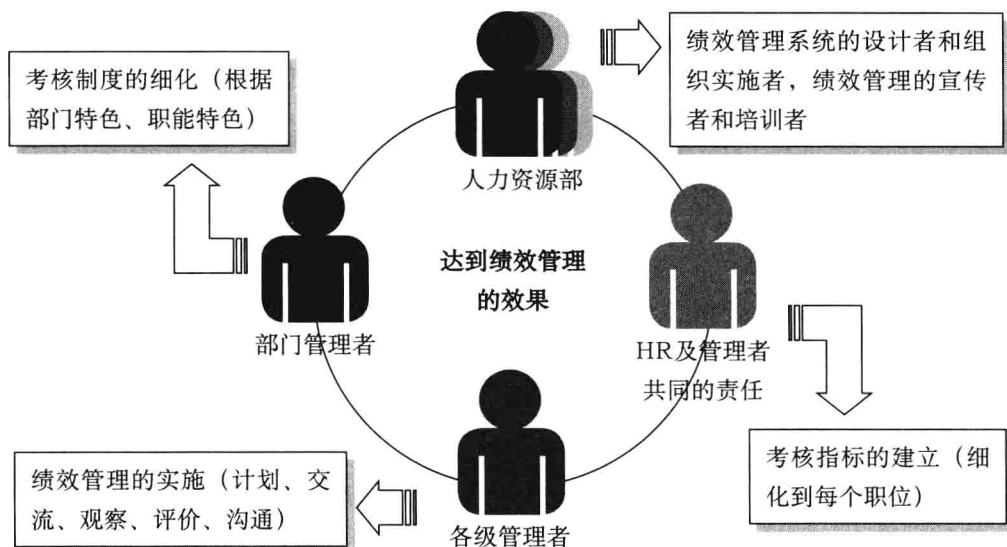
怎样考核——确定绩效考核的方法。

何时考核——确定绩效考核的时间和周期。

只有把这些项目确定下来，后续的工作才不会像无头苍蝇一样盲目。

1-1 确定绩效管理的参与者

有许多人认为绩效管理是人力资源部门的事，其实，这是一种误解。绩效管理不仅仅是人力资源部门的事情，更重要的是企业各级部门、各级管理者及全体员工的责任。只有全员参与了，才可能达到绩效管理的效果。



绩效管理者的角色