

世界 500 强 企业绩效考核 管理工具



[附赠光盘]

李建军 © 主编

广泛收录世界 500 强企业使用的绩效考核工具

提供了经典的绩效考核手段、方法和实战范本

帮助企业迅速建立规范、标准的绩效考核体系

7 大套综合性绩效管理制度 17 套部门及人员管理制度

10 类企业关键绩效考核指标 14 类高层管理人员素质评价表

11 种 500 强企业绩效考核办法 25 类中低层员工绩效考核表格范本

17 类绩效过程管理表格范本 38 个企业绩效考核实战范本



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

世界 500 强企业精细化管理工具系列

世界 500 强企业 绩效考核管理工具

李建军 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业绩效考核管理工具 / 李建军主编. —
北京: 人民邮电出版社, 2013.10
(世界 500 强企业精细化管理工具系列)
ISBN 978-7-115-32921-9

I. ①世… II. ①李… III. ①企业绩效—企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 189268 号

内 容 提 要

本书汇集了世界 500 强企业常用的 65 套管理制度和 301 张企事业单位各级别通用职位的绩效考核管理表格, 内容涉及绩效管理系统构建、绩效管理方法、绩效管理指标库、绩效管理制度范本和绩效管理表格范本等 7 大模块, 条款规范、表格实用, 可以有效提升企业管理者的管理效率和工作业绩。

本书适合企事业单位的经营管理者、人力资源管理人员、企业培训师、企业咨询师以及高等院校相关专业师生阅读使用。

-
- ◆ 主 编 李建军
责任编辑 乔永真
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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 39 2013年10月第1版
字数: 350 千字 2013年10月北京第1次印刷
-

定 价: 99.00 元 (附光盘)

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

“世界 500 强”是我们对《财富》杂志每年评选出的“全球最大 500 家公司”排行榜的一种约定俗成的叫法。《财富》世界 500 强排行榜一直是衡量全球大型公司的最著名、最权威的榜单。进入世界 500 强的企业通常生存和发展能力都非常强，有的甚至维持了上百年而不衰。这些进入世界 500 强的企业在管理方面都极其成功，它们通常都聚集了一群顶尖的管理者。但这些顶尖的管理者又是靠什么来实现对企业的管理呢？它们靠的是科学、规范的管理方法、管理技能、管理文书、管理流程等管理工具。

绩效管理是通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为与工作效果，它是企业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。绩效管理的结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益，其最终目的是改善员工的工作表现，在实现企业经营目标的同时，提高员工的满意程度和未来的成就感，最终达到企业和个人发展的“双赢”。

世界 500 强企业通常都建立了非常完善的绩效管理体系，有适合本企业的绩效考核指标库，有完善的绩效管理方案、制度、流程与表格。目前许多行之有效的绩效管理模式，如 360 度绩效考核法、平衡计分卡法、标杆管理法、KPI 管理法，无不来源于世界 500 强企业。

《世界 500 强企业绩效考核管理工具》一书描述了企业绩效的全程运作要领，内容涵盖了绩效管理的方方面面。中国的企业管理者通过对其内容的学习，在结合本企业的实际情况下，能够迅速地建立起绩效管理体系以服务于自己供职的企业，提升企业的业绩。《世界 500 强企业绩效考核管理工具》一书包括七个方面：

- ◇绩效管理系统构建 ◇绩效管理模式 ◇绩效管理方法
- ◇绩效管理指标库 ◇业绩合同与个人绩效承诺
- ◇绩效管理制度范本 ◇绩效管理表格范本

《世界 500 强企业绩效考核管理工具》一书除提供了大量的来自于世界 500 强企业的范本外，还根据版面的需要以名片的形式介绍了一些世界 500 强企业的基本元素，帮助读者更深入地了解成功之道。

读者可结合本企业实际情况将本书中的范本稍作修改，形成具有本企业个性的绩效考核管理工具。

《世界 500 强企业绩效考核管理工具》一书在编辑整理过程中，获得了曾在世界 500 强企业工作过的管理人员、顾问老师的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有胡迅、李盛峰、李强、张罕芳、王春媚、陈萍、王济营、潘登、游继牡、栾兰、邱彬崇、邓珠、张绍峰、刘冬



娟、高风琴、吴丽芳、宿佳佳、申姝红、郑洁、李建军、李永江、刘军、刘俊、刘海江、刘雪花、杜小彦、骆振中、薛永刚、段青民、李辉、赵静洁、赵建学、陈运花、赵仁涛、柳景章、唐琼、马丽平、宁小军、姚根兴、杨冬琼、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、匡仲潇、滕宝红，在此对他们付出的劳动一并表示感谢！

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）			
☐ 本书摆放在书店显著位置	☐ 封面推荐	☐ 书名	
☐ 作者及出版社	☐ 封面设计及版式	☐ 媒体书评	
☐ 前言	☐ 内容	☐ 价格	
☐ 其他（ ）			
您最近三个月购买的其他经济管理类图书有			
1. 《 》	2. 《 》		
3. 《 》	4. 《 》		
您还希望我们提供的服务有			
1. 作者讲座或培训	2. 附赠光盘		
3. 新书信息	4. 其他（ ）		
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息			
姓 名	联系电话	职 务	
电子邮箱	工作单位		
地 址			

北京普华文化发展有限公司 (100061)

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

第一章 绩效管理系统构建

绩效管理在企业人力资源中占有非常重要的地位，它不仅是考核，更是一个全方位、全员参与的系统性工作，而且它遵循 PDCA 方法不断循环、持续改进。因此，世界 500 强企业都建立了非常完善的绩效管理体系，并设置了绩效管理委员会，以推动企业向前发展。

第一节 绩效管理的战略地位	2
一、绩效管理的含义	2
二、绩效管理的三个层面	2
三、绩效管理是人力资源管理的核心	3
四、全员参与的绩效管理	5
第二节 绩效管理体系的建立	8
一、绩效管理体系构建的目的与目标	8
二、绩效管理体系的组成	9
三、绩效管理体系设计的基本思路	9
四、绩效管理体系构建的基本原则	10
五、绩效管理体系的建立步骤	10
第三节 员工绩效管理流程	19
一、绩效计划	20
二、绩效实施与管理	23
三、绩效评估	27
四、绩效反馈面谈	27
五、评估结果应用	29
【实战范本】员工个人发展计划（适用新员工）	33
【实战范本】个人发展计划书	36
【实战范本】个人发展计划管理实施细则	40



第二章 绩效管理模式

世界 500 强企业整体的管理运营都是以绩效为导向的，各项工作都是围绕绩效而展开的。绩效管理的模式有许多，包括 360 度绩效反馈评价、基于 KPI 的绩效考核、基于 BSC 的绩效考核、基于目标的绩效考核、主管述职考核、以价值流为中心的绩效考核等考核模式。这些模式中有些就是从 500 强企业中发展而来的。

第一节 360 度绩效反馈评价	46
一、360 度绩效反馈评价的含义	46
二、360 度绩效反馈评价的特点	46
三、360 度绩效反馈评价的评估者	47
四、360 度绩效反馈评价法的实施步骤	49
五、实施 360 度绩效反馈评价法的注意事项	49
【实战范本】360 度反馈评价调查问卷（适用于经理级以上岗位）	53
【实战范本】360 度反馈评价调查问卷（适用于经理级以下岗位）	58
【实战范本】某企业中层管理人员能力素质 360 度评估表	62
【实战范本】360 度绩效评估表（上级）	72
【实战范本】360 度绩效评估表（同级）	74
【实战范本】360 度绩效评估表（下级）	77
第二节 基于素质的绩效考核	79
一、素质的含义	79
二、素质与绩效的关系	81
三、编制素质词典	83
四、构建素质模型	84
【实战范本】某 500 强企业的能力素质模型与能力素质词典	86
第三节 基于目标的绩效考核	111
一、绩效目标的设定	112
二、对如何实现目标作出规划	116
三、对目标的进展情况进行监控	117
四、制定新的绩效目标	118
【实战范本】某世界 500 强企业中国工厂岗位绩效目标指标（部分）	118

【实战范本】经营目标管理考核办法	134
【实战范本】目标管理考核办法	143
第四节 基于 KPI 的管理体系	160
一、关键绩效指标的含义	161
二、KPI 管理体系的重要性	163
三、KPI 管理体系的设计原则	164
四、KPI 管理的关键	165
五、建立 KPI 管理体系的准备工作	165
六、关键绩效指标设计	167
七、关键绩效指标词典的编写	171
【实战范本】某企业中国区关键绩效指标词典	173
第五节 基于 BSC 的绩效考核	181
一、平衡计分卡的含义	181
二、平衡计分卡的维度	186
三、平衡计分卡的实施要领	188
四、建立部门/组别平衡计分卡的过程	191
【实战范本】某房地产企业的平衡计分卡	198
【实战范本】某企业七大职能部门平衡计分卡绩效指标	200
【实战范本】平衡计分卡管理办法	208
【实战范本】平衡计分卡管理实施操作细则	214
第六节 基于标杆超越管理的绩效考核	219
一、标杆超越管理的含义	219
二、标杆超越管理的两个阶段	219
三、标杆超越绩效评估体系的设计	220
【实战范本】某企业标杆管理办法	224
【实战范本】对标管理活动方案	228

第三章 绩效管理方法

在绩效管理过程中，管理者可能要用到许多方法。这些方法有的用来确定绩效管理的基础工作，如工作岗位分析法、问卷调查法、职务职能等级标准等，有的被应用于绩效指标的分解



解,如平衡计分卡、鱼骨图、基准标杆法等,有的则被应用于绩效考核方面。不同的企业可能会运用不同的方法,本章对一些常用的方法做一些简略的描述。

第一节 确定绩效管理基础的方法	234
一、工作岗位分析法	234
【实战范本】工作分析项目实施计划	241
【实战范本】员工工作分析调查问卷	245
【实战范本】××公司工作说明书模板	250
【实战范本】工作说明书范本	251
二、问卷调查法	252
【实战范本】推销员绩效考核指标调查表	254
【实战范本】员工绩效考核指标调查问卷	255
三、职务职能等级标准	259
【实战范本】某公司职位体系、等级标准	265
四、测评图表设计法	272
五、全员达标管理法	278
第二节 关键绩效指标细分的方法	281
一、关键成功要素法	281
【实战范本】某软件供应企业的 KPI 提取步骤	282
二、鱼骨图法	285
【实战范本】某公司成功关键鱼骨图	286
第三节 绩效考核方法	287
一、人员定量考核法	287
二、强制分布法	289
三、强制选一法	290
【实战范本】某企业强制选一法的考核表运用示例	291
四、图解式考评法	292
【实战范本】某企业图解式考评法示例	294
五、关键事件法	296
六、排序法	298
七、配对比较法	301
【实战范本】某企业配对比较评定法运用示例	302

八、行为锚定等级评价法	303
【实战范本】某企业行为锚定等级评价法示例	305
九、行为观察量表法	305
十、自我申报法	307
【实战范本】员工自我评价表	308
十一、坐标式评等法	309
【实战范本】销售人员绩效评价表	312

第四章 绩效管理指标库

绩效指标库是绩效管理中常见的和最主要的工具之一。企业的绩效管理体系由绩效考核指标和绩效管理制度两大部分组成。企业要想建立一套实用、合理的绩效指标体系，绩效指标库是必不可少的。

第一节 指标在绩效管理中的地位	316
一、战略与绩效指标的定义	316
二、指标在绩效管理框架中的地位及构成	316
第二节 绩效指标库的建立	319
一、绩效指标库的作用	319
二、绩效指标库的建立步骤	319
第三节 定性绩效指标范本	324
一、管理绩效指标	324
二、周边绩效指标	325
三、态度评价指标	325
四、能力评价指标	326
第四节 关键绩效指标范本	332
一、生产管理类关键绩效指标	332
二、质量管理类关键绩效指标	335
三、市场营销类关键绩效指标	336
四、客户服务类关键绩效指标	338
五、财务管理类关键绩效指标	339



六、物控类关键绩效指标	340
七、技术研发类关键绩效指标	341
八、广告公关类关键绩效指标	343
九、人力资源管理类关键绩效指标	345
十、行政管理类关键绩效指标	346

第五章 业绩合同与个人绩效承诺

业绩合同与个人绩效承诺在世界 500 强企业中运用非常广泛，而且成效显著。它们在不同的企业中叫法可能不一样，除业绩合同与个人绩效承诺这两个称呼外，还有企业将其称作绩效合约、绩效协议书等。不管怎样称呼，其目的都是要保证企业总体战略的具体实施，在企业里创造业绩至上的企业文化，以合同的方式体现被承诺的业绩达成的严肃性。

第一节 业绩合同	350
一、签订业绩合同的目的	350
二、业绩合同的设计	351
三、业绩合同的签署	353
四、签有业绩合同人员的业绩管理流程	355
五、跟踪业绩合同的完成情况	356
【实战范本】某世界 500 强企业（地产）业绩合同	357
【实战范本】某世界 500 强企业（制造业）中国分公司绩效合同	387
【实战范本】某企业营销部各岗位绩效责任协议书	397
第二节 个人绩效承诺计划	405
一、个人绩效承诺的含义	405
二、个人绩效承诺的目的	405
三、PBC 计划的运作规则	406
【实战范本】部门年度绩效承诺书	409
【实战范本】个人绩效承诺书（主管人员）	410
【实战范本】个人绩效承诺书（员工）	413

第六章 绩效管理制度范本

绩效管理系统的思想要想最终发挥作用，必须予以制度化、规范化。制度一般包括以下内容：绩效管理的宗旨和目的、绩效管理的原则、绩效管理的组织与领导、绩效管理的执行关系、考核周期、考核内容、考核评估方法、考核程序和步骤、结果要求及其应用等等。世界500强企业的绩效管理制度非常规范，本章摘录一些范本供读者参考。

第一节 综合性绩效管理制度	416
一、集团员工绩效考核实施办法	416
二、集团公司高级管理人员绩效考核办法	424
三、企业高管绩效管理办法	430
四、业绩合同管理办法	442
五、中高层人员目标考核与述职报告制度	446
六、中基层员工 PBC 绩效考核办法	450
七、新员工综合考核管理办法	457
第二节 部门、人员绩效管理制度	461
一、研发部门绩效考核制度	461
二、技术研发人员绩效考核方案	467
三、市场部绩效管理制度	470
四、市场部人员绩效考核办法	473
五、销售部绩效考核方案	478
六、销售人员绩效考核方案	480
七、生产工厂绩效考核实施方案	484
八、生产车间员工绩效考核方案	488
九、计件（时）工人绩效管理办法	493
十、品管部绩效管理制度	502
十一、品管人员绩效考核办法	505
十二、物控部绩效考核办法	511
十三、采购人员绩效考核管理办法	514
十四、仓管员绩效考核管理办法	515
十五、行政部绩效考核办法	517
十六、人力资源部绩效考核办法	520



十七、财会人员绩效考核管理办法	524
-----------------------	-----

第七章 绩效管理表格范本

绩效管理表格是绩效管理的直接工具，也是前期绩效考核准备工作成果的直接表现，影响着整体绩效管理工作的结果。世界500强企业的绩效管理非常规范，其表格也相当规范，但不同的企业有不同的模板，本章将提供大量的不同形式的表格范本供读者参考。

第一节 中高层管理人员绩效考核表范本	532
一、高层管理人员关键绩效指标分解指引表	532
二、高层管理人员年度工作承诺书	533
三、高层管理人员承诺兑现计划表	534
四、高层管理人员____年__月绩效考核表	535
五、高层管理人员综合评议表（年中/年末）	536
六、中高层管理人员关键绩效季度考核表	537
七、中高层管理人员追加绩效季度考核表	538
八、____年（上、下）半年度关键绩效指标考核表	539
九、____年（上、下）半年度追加绩效指标考核表	540
十、高层管理人员综合素质评价表	541
十一、高层管理人员素质评价表——成就导向（ACH）	542
十二、高层管理人员素质评价表——培养人才（DEV）	543
十三、高层管理人员素质评价表——服务精神（CSO）	544
十四、高层管理人员素质评价表——灵活性（FLX）	545
十五、高层管理人员素质评价表——监控能力（DIR）	546
十六、高层管理人员素质评价表——影响能力（IMP）	547
十七、高层管理人员素质评价表——诚实正直（ING）	548
十八、高层管理人员素质评价表——主动性（INT）	549
十九、高层管理人员素质评价表——关系建立（RB）	550
二十、高层管理人员素质评价表——献身组织精神（OC）	551
二十一、高层管理人员素质评价表——领导能力（TL）	552
二十二、高层管理人员素质评价表——自信（SCF）	553
二十三、高层管理人员素质评价表——合作精神（TW）	554

二十四、高层管理人员绩效管理总评表	555
二十五、下一个述职周期关键绩效指标承诺表	555
二十六、高层管理人员绩效改进计划	556
二十七、年终述职考评表（管理岗位）	556
二十八、中高层管理者述职评议表（考核责任人用表）	559
二十九、中高层管理者述职评议表（评议人用表）	560
三十、非高管人员季度/年度工作计划表	562
三十一、非高管人员月度绩效考核表	563
第二节 中基层员工绩效考核表格范本	564
一、员工个人绩效承诺表（季度）	564
二、员工个人绩效考核表（季度）	565
三、员工个人绩效承诺表（月度）	566
四、员工个人绩效考核表（月度）	567
五、中基层员工 PBC 绩效考核责任关系表	568
六、季度 PBC 评估表	569
七、月度 PBC 考核表	570
八、周 PBC 考核表	573
九、员工工作业绩评估表	574
十、员工行为评估表（季度评估用表）	575
十一、员工工作能力评估表	576
十二、员工工作态度评估表	577
十三、工作计划完成情况考核表	578
十四、个人岗位规范违纪记录单	578
十五、个人行政纪律违纪记录单	579
十六、个人合理化建议汇总表	579
十七、个人量化指标考核表	580
十八、同事互评表	580
十九、客户评价/绩效记录表	581
二十、员工绩效评述表	581
二十一、中基层员工素质评价表——演绎思维（AT）	583
二十二、中基层员工素质评价表——归纳思维（CT）	584
二十三、中基层员工素质评价表——收集信息（INF）	585



二十四、中基层员工素质评价表——人际理解能力（IU）	586
二十五、中基层员工素质评价表——组织意识（OA）	587
第三节 绩效过程管理表格	588
一、绩效计划表	588
二、绩效辅导记录表	588
三、绩效面谈记录表	589
四、员工绩效考核面谈记录表	590
五、绩效评估沟通记录表	591
六、员工绩效意见反馈表	592
七、部门月度员工绩效考核结果上报表	593
八、季度绩效评估汇总表	594
九、部门半年绩效考评汇总表	594
十、个人年度考核统计表	595
十一、部门年度考核统计表	595
十二、员工绩效台账	596
十三、绩效评估申诉表	597
十四、绩效改进计划书	597
十五、员工培育计划书	600
十六、员工绩效考核结果处理表	601
十七、绩效档案借阅申请表	602
参考文献	603



光盘目录

第一章 员工胜任素质词典

SZ001: 全局观念 (OVV)	SZ026: 自信 (SEC)
SZ002: 信息分析 (INF)	SZ027: 经验开放性 (OPN)
SZ003: 战略思考 (STG)	SZ028: 前沿追踪 (FTT)
SZ004: 制度构建 (PRP)	SZ029: 进取心 (IMP)
SZ005: 创新 (INV)	SZ030: 敬业 (DVT)
SZ006: 市场导向 (MKO)	SZ031: 同理心 (EMP)
SZ007: 学习发展 (LRN)	SZ032: 人际交往 (PEC)
SZ008: 以客户为中心 (CMF)	SZ033: 条理性 (ORD)
SZ009: 激励 (MTV)	SZ034: 分析判断 (ANJ)
SZ010: 培养他人 (DEV)	SZ035: 感召力 (CVC)
SZ011: 授权 (ATH)	SZ036: 关注细节 (DTO)
SZ012: 团队整合 (TMI)	SZ037: 绩效导向 (PMO)
SZ013: 公关能力 (PLR)	SZ038: 排除疑难 (PLS)
SZ014: 沟通协调 (CMC)	SZ039: 识人用人 (STF)
SZ015: 计划推行 (PLP)	SZ040: 市场分析 (MAA)
SZ016: 业务支持 (BSS)	SZ041: 统率 (CMD)
SZ017: 成就导向 (ACH)	SZ042: 团队合作 (TMW)
SZ018: 内省 (LIS)	SZ043: 语言表达 (PRS)
SZ019: 系统思维 (SYT)	SZ044: 执行 (EXE)
SZ020: 自律 (DSP)	SZ045: 指导与监控 (GNM)
SZ021: 责任心 (RSP)	SZ046: 制度优化 (OPT)
SZ022: 组织认同 (CMT)	SZ047: 专业化 (PRO)
SZ023: 诚信 (HNR)	SZ048: 资源整合 (RSI)
SZ024: 弹性与适应 (FAA)	SZ049: 计划制订 (PLN)
SZ025: 行动力 (ACT)	SZ050: 以人为本 (HMB)