

新时代·管理新思维

# 绩效管理与考核全案

胡华成 著

清华大学出版社  
北 京

## 内 容 简 介

公司的发展归根结底是由人来推动的,通过绩效管理对员工工作进行合理且公正的评定与认可,激励员工高效工作,变得日益重要。

本书从四个模块介绍了绩效管理体系的构成和基本内容——包括制订绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈,并阐述了每个模块的具体实施方法。而且书中还提供了大量实用性的表格,方便读者理解和使用。

通过阅读本书,读者可以从战略到执行层面系统地分析和解决绩效问题,掌握绩效管理方法,继而灵活应用到工作的不同情境中。本书不仅适合人力资源从业人员使用,而且可以为公司各级管理者提供管理方法借鉴,还可以作为企业培训材料以及高校相关专业本科生的学习材料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效管理 with 考核全案 / 胡华成著. —北京:清华大学出版社, 2019

(新时代·管理新思维)

ISBN 978-7-302-52061-0

I . ①绩… II . ①胡… III . ①企业绩效—企业管理 IV . ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 009030 号

责任编辑:刘 洋

封面设计:徐 超

版式设计:方加青

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市龙大印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:16.25 字 数:242千字

版 次:2019年6月第1版 印 次:2019年6月第1次印刷

定 价:59.00元

---

产品编号:081877-01



松下电器创始人松下幸之助说：“不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核；如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督者的意见做出人事安排，稍有疏忽，就会出现不平、不公，导致员工不满，影响员工士气，降低工作效率等。”绩效管理是公司人事管理的重要内容，更是公司强有力的管理手段之一。

现在公司之间的竞争，不仅仅是管理者个人能力的竞争，更重要的是公司人才和管理体系的竞争，因此，推行绩效管理是公司生存和发展的必要条件。

绩效管理实质上是一种激励机制，几乎涵盖了公司对员工的所有管理，强调的是与员工的沟通，公正、公平、公开地进行管理、考核等。

但目前，我国很多公司的绩效管理都存在这样或那样的问题，制约着绩效管理作用的发挥。比如，很多公司都把绩效管理当作绩效考核，缺乏管理思想，没有建立完善的管理体系，但实际上，绩效考核只是绩效管理体系中重要的一环，将绩效管理简化为绩效考核，反而会造成员工的抵触情绪。

还有，公司人力资源管理部门对绩效指标设计得不合理，欠缺科学性，不符合公司战略目标。或者在实际操作中将指标设计得过高或过低，考核标准模糊，甚至考核者以自己的主观为标准进行考核内容设计，都会导致绩效管理流于形式。

除此之外，绩效管理过程中缺乏沟通和宣传，以及员工和考核者都没有

正确认识绩效管理的重要性，导致在绩效管理中出现马虎、不负责任的现象。

绩效管理能否成功取决于整个绩效管理流程，本书将绩效管理划分为四个模块进行讲解，分别是绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈。

绩效计划是绩效管理的起点，本书从制订绩效计划的准备阶段开始，详细地叙述了绩效计划应该怎么做、做什么以及应该做到什么程度。

绩效辅导贯穿整个绩效管理的体系之中，在这一模块中，管理者要提供给员工工作指导，帮助员工及时解决并发现问题，再对为什么做、何时做完、员工的决策权限等相关问题进行讨论，然后再根据实际情况调整绩效计划。

绩效考核是绩效管理体系中最重要的部分，影响着整个公司目标的实现，因此，本书使用了大量的案例和表格对这部分内容进行介绍，以便读者阅读、理解和使用。

绩效反馈是绩效管理的核心环节，也是技术性最强的一个环节。本书介绍了在绩效周期结束时，管理者应该如何进行绩效反馈，怎样与员工进行绩效评价面谈，如何帮助员工充分了解在这一周期中出现的问题，管理者如何指导员工进行下一周期的绩效改进等。

总之，对绩效管理有一个正确的认识，对整个公司的发展壮大有着很大的现实作用。为了帮助读者深度学习绩效管理的内涵和策略技巧，书中的每一模块都将绩效管理的流程拆解成一个又一个的小部分进行介绍，每个部分也均以具体的案例帮助读者理解和掌握内容，这些案例和表格无疑会大大增加本书的实用性。



## 第一模块 绩效计划

### 第1章

## 绩效计划制订：准备 + 沟通 + 审定

- 1.1 绩效计划准备 …… 4
  - 1.1.1 公司信息：战略目标 + 经营计划 …… 4
  - 1.1.2 部门信息：经营目标 + 沟通结果 …… 5
  - 1.1.3 个人信息：工作描述 + 评估结果 …… 7
- 1.2 绩效计划沟通：原则 + 技巧 …… 7
  - 1.2.1 沟通原则：平等 + 互动 + 辅导支持 …… 7
  - 1.2.2 沟通技巧：精确细分 + 控制氛围 + 坚守底线 …… 8
- 1.3 绩效计划审定：问题 + 结果 …… 9
  - 1.3.1 问题：管理层和员工需要明确的六个绩效计划问题 …… 9
  - 1.3.2 结果：绩效计划应达到的五个结果 …… 10
  - 1.3.3 案例：惠通公司的绩效计划 …… 11

第2章

## 绩效计划分类：责任主体 + 时间期限

- 2.1 按责任主体划分 ..... 16
  - 2.1.1 公司绩效计划 ..... 17
  - 2.1.2 部门绩效计划 ..... 17
  - 2.1.3 员工绩效计划 ..... 18
- 2.2 按时间期限划分 ..... 22
  - 2.2.1 年度绩效计划 ..... 22
  - 2.2.2 季度绩效计划 ..... 28
  - 2.2.3 月度绩效计划 ..... 31
- 2.3 案例：摩托罗拉的绩效计划 ..... 34

第3章

## 如何为员工量身定做一个绩效计划

- 3.1 员工绩效计划内容 ..... 40
  - 3.1.1 被评估者信息：基本信息 + 薪酬等级 + 绩效 ..... 41
  - 3.1.2 员工绩效计划及评估内容：KPI+GS ..... 50
  - 3.1.3 权重：按绩效计划划分指标权重 ..... 60
  - 3.1.4 关键绩效指标设定：目标值 + 挑战值 ..... 61
  - 3.1.5 指标评分标准：KPI 和 GS 单项指标计分规则 ..... 65
  - 3.1.6 绩效评估周期：月度、季度、年度 ..... 67
- 3.2 员工绩效计划制订流程 ..... 69
  - 3.2.1 梳理职位职责 ..... 70
  - 3.2.2 提炼关键绩效指标 ..... 78
  - 3.2.3 设定工作目标 ..... 80
  - 3.2.4 设计权重 ..... 81
  - 3.2.5 确定关键绩效指标和工作目标值 ..... 82

- 3.2.6 审核指标 ..... 83
- 3.2.7 案例：呼叫中心的员工绩效计划 ..... 84

## 第二模块 绩效辅导

### 第4章

## 绩效辅导流程：准备 + 沟通 + 追踪

- 4.1 绩效辅导准备 ..... 90
- 4.2 绩效辅导沟通 ..... 93
- 4.3 绩效辅导追踪和反馈 ..... 96
  - 4.3.1 关注执行情况 ..... 96
  - 4.3.2 正面反馈和负面反馈 ..... 97
  - 4.3.3 案例：肯德基的绩效辅导 ..... 98

### 第5章

## 绩效辅导：对象 + 内容 + 分类

- 5.1 绩效辅导的几类对象 ..... 104
- 5.2 绩效辅导内容：工作辅导 + 月度回顾 ..... 112
  - 5.2.1 工作辅导：具体指示 + 方向指引 + 鼓励促进 ..... 112
  - 5.2.2 月度回顾：月度回顾情况表 ..... 114
- 5.3 绩效辅导类型：矫正员工行为 + 提供资源支持 ..... 115

第6章

## 绩效辅导：GROW 法则 + 渠道

- 6.1 绩效辅导的 GROW 法则 …… 118
- 6.2 绩效辅导渠道：正式 + 非正式 …… 120
  - 6.2.1 绩效辅导渠道 …… 121
  - 6.2.2 案例：星巴克一线经理对员工的绩效辅导 …… 122

### 第三模块 绩效考核

第7章

## 绩效考核：内容 + 形式

- 7.1 绩效考核的内容 …… 128
  - 7.1.1 业绩考核：软指标 + 硬指标 …… 128
  - 7.1.2 计划考核：计划完成情况考核 …… 133
  - 7.1.3 能力态度考核 …… 136
  - 7.1.4 部门满意度考核 …… 137
- 7.2 绩效考核形式：时间 + 主体 + 结果 …… 140
  - 7.2.1 考评时间：日常考评 + 定期考评 …… 141
  - 7.2.2 考评主体：主管 + 自我 + 同事 + 下属 …… 145
  - 7.2.3 考评结果：定性 + 定量 …… 147
  - 7.2.4 案例：某零售公司绩效考核分析 …… 147

## 第8章

**绩效考核方法：KPI + BSC+ MBO + 360°**

- 8.1 KPI 关键绩效指标考核法 …… 154
  - 8.1.1 明确公司各层级绩效目标 …… 154
  - 8.1.2 落实 KPI 绩效考核 …… 158
  - 8.1.3 A 施工公司 KPI 绩效考核方案 …… 160
- 8.2 BSC 平衡计分卡考核法 …… 163
  - 8.2.1 BSC 简介 …… 163
  - 8.2.2 HKW 公司平衡计分卡的设计 …… 164
- 8.3 MBO 目标管理考核法 …… 166
  - 8.3.1 MBO 考核法的步骤和注意事项 …… 166
  - 8.3.2 MBO 考核法在凌志软件股份有限公司中的应用 …… 167
- 8.4 360° 考核法 …… 170
  - 8.4.1 360° 考核过程 …… 170
  - 8.4.2 柳桥羽毛有限公司的 360° 绩效考核案例 …… 172

## 第9章

**中基层人员绩效量化考核设计**

- 9.1 中层管理者绩效量化考核设计 …… 178
  - 9.1.1 生产领域管理者量化考核设计 …… 178
  - 9.1.2 营销领域管理者量化考核设计 …… 180
  - 9.1.3 人力行政领域管理者量化考核设计 …… 183
  - 9.1.4 财务领域管理者量化考核设计 …… 187
  - 9.1.5 H 公司中层管理人员绩效考核设计 …… 190
- 9.2 基层员工绩效量化考核 …… 192
  - 9.2.1 生产领域岗位员工量化考核设计 …… 192

- 9.2.2 营销领域岗位员工量化考核设计 …… 194
- 9.2.3 人力行政领域岗位员工量化考核 …… 197
- 9.2.4 财务领域岗位员工量化考核 …… 200
- 9.2.5 品控领域岗位员工量化考核 …… 204
- 9.2.6 研发领域岗位员工量化考核 …… 206
- 9.2.7 K 公司基层员工绩效管理项目设计方案 …… 207

## 第四模块 绩效反馈

### 第 10 章

## 抓住 5W1H，做好绩效反馈

- 10.1 Why——反馈原因 …… 214
- 10.2 Who——反馈主体 …… 215
- 10.3 Whom——反馈对象 …… 216
- 10.4 When——反馈时间 …… 217
- 10.5 What——反馈内容 …… 217
- 10.6 How——反馈技巧 …… 218
- 10.7 案例：绩效反馈面谈之争 …… 220

### 第 11 章

## 绩效改进：方法 + 策略

- 11.1 绩效差距的成因 …… 224

**11.2 绩效改进：分析工作绩效差距的方法 …… 225**

11.2.1 目标比较法 …… 226

11.2.2 水平比较法 …… 226

11.2.3 横向比较法 …… 227

**11.3 绩效改进策略 …… 227**

11.3.1 绩效改进策略制定的五个原则 …… 228

11.3.2 制定绩效改进策略做好三个“W” …… 229

11.3.3 绩效改进的具体策略 …… 230

**附录 …… 233**

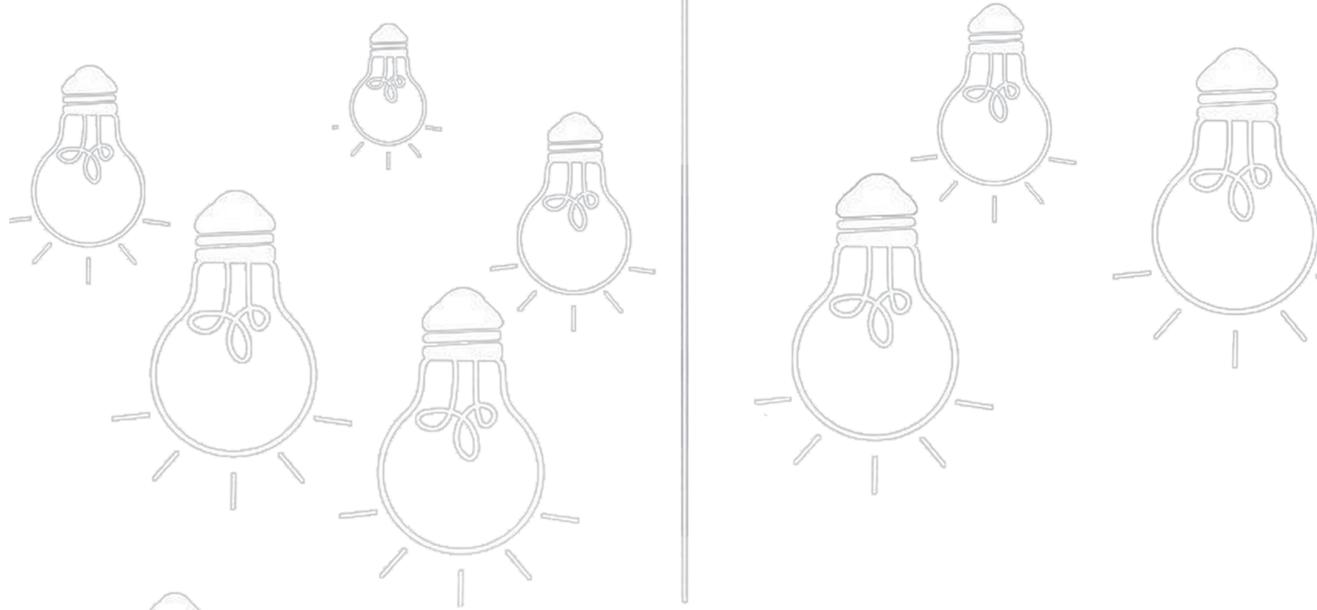
**参考文献 …… 247**



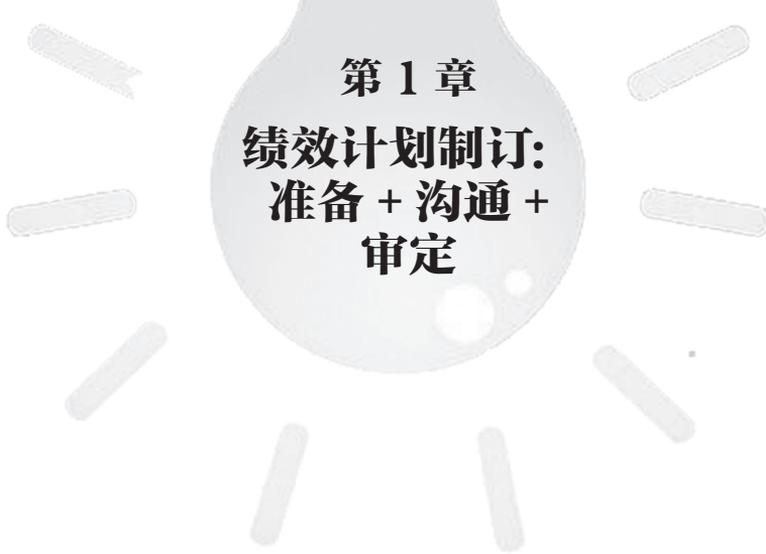
**第一  
模块**

**绩效  
计划**





**第 1 章**  
**绩效计划制订:**  
**准备 + 沟通 +**  
**审定**



**绩**效计划是指公司管理层与员工关于工作业绩所进行的沟通，双方在工作业绩考量方面通过沟通达成一致意见，并将沟通结果以文字的形式呈现。因此，绩效计划即相当于公司管理人员与员工在明确双方权责基础上签订的一个内部契约。绩效计划的制订应当从公司总部开始，将绩效目标逐级分解到下面的子公司以及各个部门，最终再落实到每一位员工身上。

## 1.1 绩效计划准备

制订绩效计划是确立整个绩效管理体系的起点，也是实行绩效管理的基础。科学地制订绩效计划能够使公司形成科学的管理体系，将公司利益与员工利益统一起来。具体来说，制订绩效计划时要考虑到公司信息、部门信息及员工个人信息三个层面。

### 1.1.1 公司信息：战略目标 + 经营计划

对于一家公司而言，确定战略目标和经营指标是一项重要工作。战略目标不仅是公司总结成绩和分析问题的基础，而且是公司未来制订经营计划的依据。而公司经营计划的重点也在于未来如何提高成绩与解决问题。从制订绩效计划的视角来看，战略目标和经营计划的确立也就是公司自身提升绩效的过程。

经营计划是公司在一段时间内经营目标的具体体现。不只要要有计划，更重要的是如何构建与计划相应的目标策略与支撑体系。在移动互联网时

代，市场瞬息万变，没有什么经营策略是万能的，因此，公司对于自身实现目标的能力应当有正确的认识，进而制订适合自身的经营计划。同时，还要有辅助经营计划，要把经营计划落实到各职能部门，确定各职能部门的单元计划，以便确保总体计划的实现。

经营计划也是公司制订绩效计划的第一步。而各级管理人员还要把公司的总体经营计划进行分解，既包括自上而下地逐级分解、逐级落实公司的绩效任务，同时还要按照时间段分解，细化到每个绩效考核周期。当然，制订绩效考核的周期不能太短，必须留给管理层足够的调整经营策略的时间。而具体到岗位，经营计划的分解还要尽可能细化，为量化考核打下坚实的基础。

作为绩效计划的第一步，要保证经营计划的稳定性，这种稳定性主要体现在制度上。公司的绩效考核结果必须要符合公司的全盘利益，要和公司员工的收入、福利、晋升等挂钩，要做到考核到位，赏罚分明。因此，经营计划作为公司正常运营的一项重要保障，不可撼动，如果外界情况没有发生重大变化，也不能轻易进行调整。即使调整，往往也需要下行的业务单元自己补偿一部分差额，以减少公司的损失。

作为绩效计划的第一步，经营计划的制订需要公司上下级之间充分沟通，同时，公司要有成熟的总体经营思路，公司高层还要熟悉业务，有过硬的业务能力。经营计划的合理性取决于多方面因素，最主要的因素是公司所属行业的总体情况以及公司的自身状况。为确保经营计划的合理性，这需要一定的磨合期，以便于清楚地了解公司的市场行情、产品、盈利、成本等基本情况。

而对于新开展的业务，由于缺乏经营积累，也就难以确定明确的经营指标，只能在经营过程中不断调整经营计划，逐步完善绩效考核体系。

总之，战略目标和经营计划是制订绩效计划的开端，战略目标和经营计划的合理性与准确性决定了公司能否进行有效的绩效管理工作。

## 1.1.2 部门信息：经营目标 + 沟通结果

部门的经营目标是从公司的经营计划中分解出来的，业务部门与职能

部门的绩效目标必须与公司的经营计划紧密相连。各部门应当向下属员工明确经营目标，以便让他们了解所在部门的具体经营任务，可以在工作过程中看准方向把握重点。

例如，一家白酒生产公司的年度经营计划是：

- (1) 营业额达到 20 亿元，利润达到 3.1 亿元；
- (2) 新建两家子公司，原有的子公司有四家能够生产高档白酒；
- (3) 优化产业结构，中档白酒产量不低于 60%。

作为公司的职能部门，在了解了公司的经营计划以后，人力资源部门可以将本部门的经营目标设定为：

- (1) 强化激励机制，大力培养中档产品经营员工，薪酬向核心技术研发人员倾斜；
- (2) 完善子公司及其下属部门的绩效考核制度，重点奖励表现突出的子公司；
- (3) 培养 1 个子公司总经理、2 个研发主管、2 个生产厂长用于人才储备；
- (4) 杜绝子公司之间的“挖人”现象；
- (5) 严格监控子公司的资金流向，严防“小金库”的出现。

制订绩效计划时，一两次沟通往往难以达成共识，还需要经过部门管理人员与下属员工多次充分沟通后，才能形成有效的绩效沟通结果，从而制订出双方都满意的绩效计划。

通常来说，绩效沟通结果包括以下四个方面。

一是明确经营目标。刚开始进行绩效计划沟通时，部门管理人员应当对下属员工明确公司的总体战略目标和经营计划、本部门的经营目标以及完成经营目标对公司和本部门的重要意义等；此外，还要让下属员工明确自己的职责所在。

二是明确绩效考核指标以及各指标权重、绩效考核标准等。在绩效考核体系比较完备的公司，都有各部门的绩效考核指标和权重标准，部门管理人员能够依照本部门近期的工作重点和组织架构等情况，综合确定各岗位的绩效考核指标和权重。而且绩效考核标准一般要与最新的工作重点相匹配。

三是明确实现绩效考核指标的工作标准。对于可量化的绩效考核指标，要同时明确下一期的工作标准；对于其他不可量化的绩效考核指标，也要

明确该项任务应当达到的结果或状态。

四是明确下属员工应得的资源支持。任何绩效计划的落实都离不开资源支持，部门管理人员应该确保对下属员工的资源支持，打消员工对资源的顾虑。若管理人员无法保证提供足够的资源支持，就要向下属员工说明情况；同时，应该请示上级领导降低绩效目标，直到双方达成一致意见。

### 1.1.3 个人信息：工作描述 + 评估结果

制订绩效计划还要考虑到每一位员工的个人信息。这里说的个人信息主要包括两方面内容：一是对员工工作职责的界定，二是上一期绩效考核的结果。员工工作职责，即员工所从事工作要履行的职责，要以此为出发点，明确工作任务，将员工个人的工作任务和岗位需求统一起来。

一般来说，每一段的绩效考核过程，员工的工作内容和工作任务都具有关联性和传承性，因此，在制订新一轮的绩效考核目标时，应兼顾该员工上一次绩效考核的工作完成情况和评估结果。同时，对上一次绩效考核发现的问题和需要提高、改进的地方，在新一轮的绩效计划中也应当体现出来。

## 1.2 绩效计划沟通：原则 + 技巧

绩效计划沟通是制订绩效计划的重要一环，在这个过程中，管理人员要与员工经过有效的沟通，对员工的绩效目标和绩效考核标准达成一致的意见。

### 1.2.1 沟通原则：平等 + 互动 + 辅导支持

在绩效计划沟通时，要选择理想的沟通环境，营造良好的沟通氛围。在制订绩效计划时，管理人员与员工必须停止手上的其他工作，选择专门的时间进行认真沟通。通常情况下，外界的干扰会导致注意力不集中，影响思路，进而严重影响沟通效果。因此，在沟通过程中应尽量避免接打无关电话。

同时，沟通的氛围也要轻松，让管理人员和下属员工都没有太大压力。

在沟通过程中，部门管理人员要坚持三个原则。

第一，平等原则。管理人员和与下属员工只是分工不同，但地位是平等的。绩效沟通是为了让双方达成共识，只有双方平等对话，才能进行有效沟通，确保绩效计划的顺利落实。

第二，互动原则。一般来说，下属员工往往对本部门工作有着最清楚的了解和认识，因此，在制订绩效计划时，应当调动起下属员工的参与热情，尽量让员工多提出意见和建议，充分发挥员工的主观能动性。

第三，辅导支持原则。任何绩效目标的实现都需要有一定的资源保证，在沟通时，下属员工往往会提出因为缺乏资源导致绩效目标难以实现的问题，对此，应分两种情况考虑：一是资源比较充分，主要是下属员工的心态出了问题；二是真的存在资源不足的问题。管理人员必须分析是哪一种情况，并作出积极应对。

如果是下属员工的心态出了问题，那么，管理人员就要结合实际，引用成功案例，调整员工心态，促使员工努力去实现绩效目标；如果真的是资源不足，那么，管理人员就要尽可能为下属员工提供资源上的支持。如果管理人员能够决定资源的配置，就要在自己权限范围内提供足够的资源支持；如果管理人员不能决定资源的配置，就要向上级领导反映情况，争取获得相应的资源支持。

## 1.2.2 沟通技巧：精确细分 + 控制氛围 + 坚守底线

制订绩效计划时，沟通极为重要，有效的沟通能够使管理人员和员工团结起来，目标一致。另外，要想确保绩效计划的顺利进行，管理人员必须具备出色的沟通能力。

根据经验，有效的绩效沟通可以归结为以下三个技巧。

第一，在真诚的前提下，看人下菜。有人会觉得奇怪，这句话不是自相矛盾呢？当然不。“重剑无锋，大巧不工”，真诚是绩效计划沟通中最基本的原则。绩效计划沟通是为了传递信息、拉近管理人员与员工之间的距离、解决问题，无论与什么样的员工沟通，真诚的态度，都是能够进行有效沟通的前提。

每个员工的能力、性格、思维方式都不同，喜欢的沟通方式和内容也会有不同。看人下菜，也就是说，进行绩效计划沟通要因人而异。若想做到这一点，管理人员首先要让自己做到“精确细分”，面对不同的员工，灵活运用不同的沟通方式方法，会让员工乐于沟通，大大提高沟通效率。

第二，控制氛围。绩效计划沟通同样离不开合适的氛围。管理人员与员工沟通时，如果感觉到氛围要被破坏的苗头，例如，出现员工变得不耐烦、抓耳挠腮、眼神迷离、岔开话题等情况，就应当暂停沟通，恢复氛围。如果员工排斥绩效沟通的时候，管理人员还勉强去沟通，效果就会大打折扣。

第三，坚守底线。在绩效沟通过程中，管理人员不能一味地迁就员工，那样不但无法保证沟通的有效性，而且还会损害管理人员的威严。对于公司明确制定的规则，如果有员工要公然违背，就必须零容忍，管理人员对此要明确表示反对。例如，员工借故提出不能交工作日志，说自己如何忙，没有时间写工作日志。这时，管理人员就要明确告知员工，这件事情“没得商量”。

在进行绩效计划沟通时，管理人员必须坚持自己的态度，这样才能让员工心生敬畏，不再提出一些无理要求。而且管理人员也要学会恩威并施，拒绝本身也是一种沟通技巧。绩效计划沟通方式可以变，但基本原则不能变。未过底线，可以和员工耐心沟通，一旦越过底线，就必须坚守原则。否则，绩效计划必将难以落实。

## 1.3 绩效计划审定：问题 + 结果

公司在制订绩效计划时，完成绩效计划准备和绩效计划沟通之后，就要对绩效计划进行审定，这是整个绩效计划的最后一步流程。在绩效计划审定过程中，应该注意问题和结果两个方面。

### 1.3.1 问题：管理层和员工需要明确的六个绩效计划问题

经过绩效计划沟通之后，管理人员和下属员工必须根据考核内容与考

核标准达成一致意见，即明确以下六个问题。

(1) 在本次绩效考核期间，作为一名员工，需要负责哪些工作？

(2) 在本次绩效考核期间，作为一名员工，负责的工作应当完成哪些工作目标？应当在多长时间多大范围内完成这些工作目标？

(3) 在本次绩效考核期间，员工的各项工作内容的主次情况如何？需要完成的各项工作目标的权重分别是多少？

(4) 在本次绩效考核期间，作为一名管理人员，应当如何评判下属员工完成这些工作目标的情况？

(5) 在本次绩效考核期间，作为一名员工，在工作过程中可以行使哪些权利、获得公司的哪些资源支持？可能会遇到哪些困难和问题？

(6) 公司会对员工进行哪些培训和资源支持？管理人员能够为下属员工提供何种帮助？

之所以要求管理人员和员工对这六个问题达成共识，是因为制订绩效计划的初衷就在于使公司成员都能够形成一致的目标指向和价值取向。科学、合理的绩效计划可以把公司、部门和每一名员工拧成一股绳，共同实现经营目标，促进公司发展。只有管理人员和员工的看法一致，绩效计划才能顺利落实，公司所有成员努力的方向才能一致。

## 1.3.2 结果：绩效计划应达到的五个结果

制订绩效计划以后，管理人员和员工还要让绩效计划达到以下五个结果。

(1) 员工的工作目标与公司的总体战略目标、经营计划紧紧联系，让员工清楚地认识到自己的工作目标对于公司的总体战略目标、经营计划的重要意义。

(2) 对员工工作内容的描述，要符合公司现有的情况，还要与本次绩效考核期间公司的工作重点一致。

(3) 管理人员与员工双方对员工的工作内容、各项工作内容的主次、完成各项工作目标的界定标准、需要完成的各项工作目标的权重、员工在工作过程中享有的权利达成一致意见。

(4) 管理人员和员工都能够非常清楚地认识到在实现工作目标过程中可能遇到的困难和问题，并且明确公司管理人员可以提供的帮助和资源支持。

(5) 管理人员与员工沟通、协商的结果形成文字契约——契约中主要包括员工在绩效考核中需要完成的工作目标、完成工作目标的评判标准、各项工作目标权重、员工出色完成工作目标可以获得的奖励等，然后双方在契约上签字确认，使契约正式生效。

### 1.3.3 案例：惠通公司的绩效计划

惠通公司创建于 1978 年，至今已有 30 余年电子元器件的生产历史，是一家大型高新技术公司。公司总资产约 1.3 亿元，占地面积 6.1 万平方米，有进口设备 105 台。目前，惠通公司已经与多家大公司展开了业务合作，产品远销海外。

2017 年，惠通公司全年的销售业绩较上年增长了 8.2%。2018 年 3 月，公司高层决定奖励部分表现出色的员工，同时辞退部分表现不佳的员工。对此，公司人力资源部制订出了一套年度绩效计划，如表 1-1 所示。2018 年 4 月，公司会依据绩效考核结果决定给哪些员工加薪，按多大比例加薪，同时决定辞退哪些员工。

表 1-1 惠通公司年度绩效计划

姓 名	部 门			职 位					
出勤奖惩	迟到	旷工	产假	婚假	丧假	病假	事假	奖励	处分
加(扣)分									
项目	评价内容				评分	初核	复核	评语	
业务能力	经常在规定时间内，保质保量完成工作任务				25			初评	
	能够严格按照规定时间，保质保量完成工作任务				20				
	基本能够做到按时、保质保量完成工作任务				15				
	偶尔出现小的疏漏或不能按时、保质保量完成工作任务				10				
	工作中出现过大的失误，或者经常不能按时、保质保量完成工作任务				5				

续表

项目	评价内容	评分 (分)	初核	复核	评语	
协作能力	有团队协作意识,经常协助其他同事完成工作任务	25			初评	
	有团队协作意识,能够与其他同事良好协作	20				
	工作中肯给其他同事帮忙	15				
	仅在必须参与协调的工作上与其他同事合作	10				
	工作作风散漫,不肯与其他同事合作	5				
责任感	任劳任怨,竭尽所能达成工作任务	25			复评	
	努力工作,能够做好本职工作	20				
	有责任心,能够发挥主观能动性	15				
	工作不积极,交付的工作经常需要督促方能完成	10				
	敷衍了事,工作态度消极,做事粗心大意	5				
客户满意度	第一时间满足客户所需,经常获得客户的高度评价	25				
	基本能够及时满足客户所需,获得客户的满意	20				
	能够满足客户所需,没有客户投诉	15				
	偶尔与客户发生矛盾,一年受到客户投诉少于5次	10				
	经常与客户发生矛盾,一年受到客户投诉在5次以上	5				
总分						

最终绩效考核结果以分数表示,各个绩效考核分数对应的等级如表 1-2 所示。

表 1-2 绩效考核分数对应的等级

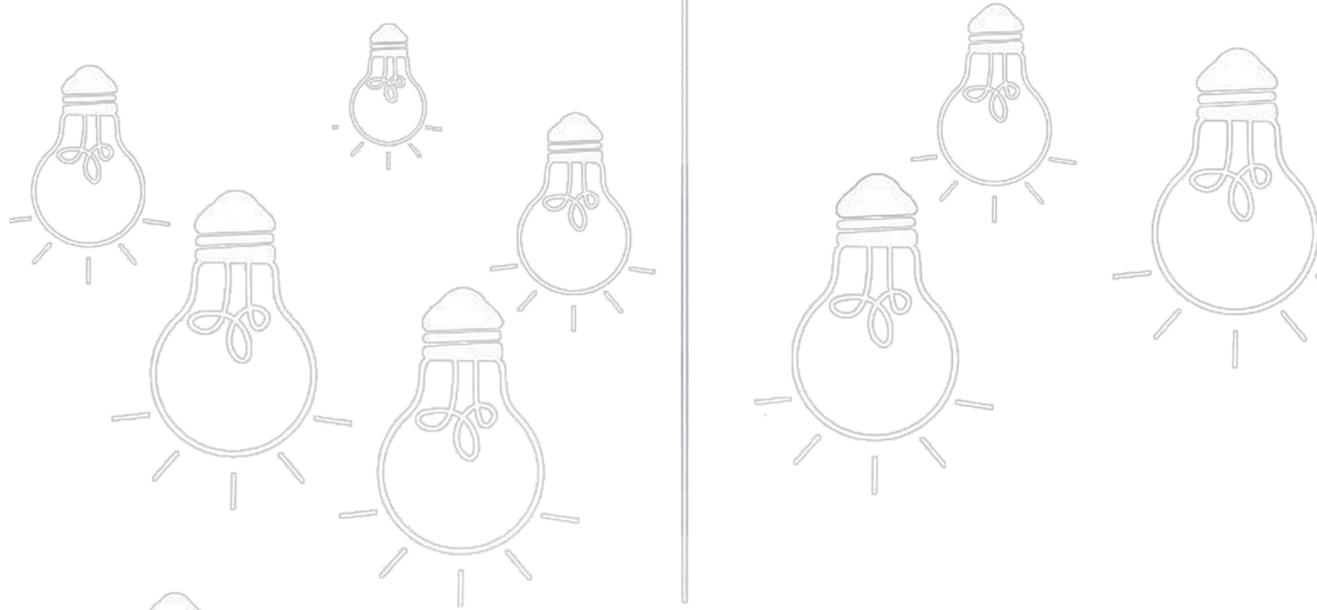
绩效考核分数 (分)	对应等级
90 ~ 100	A 级(优秀,员工的工作表现特别突出,经常高于所在工作岗位的一般要求)
75 ~ 85	B 级(良好,员工的工作表现优异,有时高于所在工作岗位的一般要求)
60 ~ 70	C 级(合格,员工的工作表现较好,能够达到所在工作岗位的一般要求)
45 ~ 55	D 级(较差,员工的工作表现较差,勉强能够达到所在工作岗位的一般要求)
40 以下	E 级(极差,员工的工作表现极差,不能够达到所在工作岗位的一般要求)

每一名员工的年度绩效考核结果直接与其当月的绩效工资挂钩:绩效考核结果为 A 级的,当月绩效工资上浮 40%;绩效考核结果为 B 级的,当月绩效工资上浮 20%;绩效考核结果为 C 级的,当月绩效工资上浮 10%;绩效考核结果为 D 级的,当月绩效工资保持不变;绩效考核结果为 E 级的,

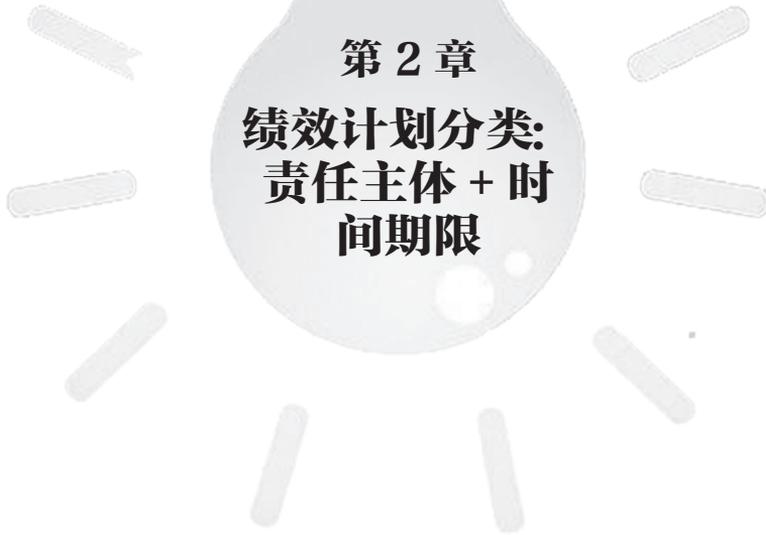
公司将考虑予以降职或辞退。

从惠通公司制订的绩效计划来看，综合考虑到了公司员工在工作过程中的各个方面，而且奖惩分明，获得不同等级的员工，当月的绩效工资也有极大的差别，因此，也就取得了明显的激励效果。自绩效计划落实之后，公司员工的工作积极性和主观能动性都有了显著提升。由此可见，科学合理的绩效计划，奖励措施和惩罚措施都设计得让人心服口服，这样在以后的实施过程中才会有明显的作用。





**第 2 章**  
**绩效计划分类:**  
**责任主体 + 时**  
**间期限**



依照不同的划分依据，可以将绩效计划进行分类。一般来说，根据绩效计划的责任主体，可以将绩效计划逐级分解，由公司到各个部门，再从部门到每一名员工。同时，根据时间期限，还可以制订年度、季度、月度绩效计划。如图 2-1 所示，公司绩效计划可进一步分解为部门绩效计划和个人绩效计划。

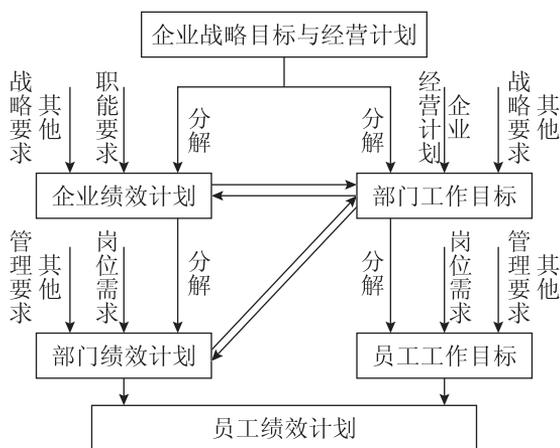


图 2-1 绩效计划的分解

## 2.1 按责任主体划分

根据不同责任主体制订的绩效计划环环相扣、紧密联系。一个部门要完成绩效计划，首先必须要让这个部门下属的所有员工完成个人绩效计划；同样地，公司绩效计划的完成，离不开所有部门的支持。

### 2.1.1 公司绩效计划

公司绩效计划要想真正落到实处，为公司实现战略目标和经营计划提供保障，就必须让全体员工都理解并积极参与进来。事实上，公司绩效计划最终将惠及每一名员工，其精髓不在于“整人”或“考核”，而是为了规范和改善行为，最终提升绩效。科学合理的公司绩效计划，能够提高所有员工的绩效，可以让员工更积极地投入工作中去，更好地胜任工作。

公司通过对全体员工进行关于绩效计划的培训，目的是让员工意识到，参与绩效管理是全公司每一个人的基本权利和义务，从而为绩效计划的制订打下牢固的群众基础。

公司制订绩效计划时，要结合公司的战略目标和经营计划。绩效计划既要服务于公司的战略目标和经营计划，那自然也要源于之。所以，公司的管理人员和员工都应当了解公司的战略目标和经营计划，了解公司未来的发展方向。毕竟公司绩效计划本质上就是来源于对公司未来发展方向的解构。

同时，公司制订绩效计划还能够强化员工的主人翁意识，促进员工在未来工作过程中发挥主观能动性。而且让员工对公司绩效计划了解得越多，就越容易对公司将来的战略目标和经营计划产生认同感。

### 2.1.2 部门绩效计划

根据前文所述，部门绩效计划来自公司绩效计划的分解，因此，归根结底，部门绩效计划的制订应当以公司的战略目标和经营计划为出发点。

在制订部门绩效计划之前，首先要对公司的战略目标和经营计划进行深入剖析，找出实现公司战略目标和经营计划的重要决定因素（公司的战略主题），根据战略主题绘制战略地图。结合战略地图，不难从重要的决定因素中找出相应的绩效指标，然后对公司的战略主题进行逐级分解（一般分为三级，具体级数通常取决于公司规模），之后通常就能获得部门指标了。

从公司绩效计划分解到部门绩效计划还有一种方法，那就是分析整个公司绩效指标的相关性。相关性有强有弱，也可能仅仅是局部的。

强相关直接作用于部门，例如，产品产量既是公司的绩效指标，又是生产部门的绩效指标；弱相关就是部门的某一绩效指标会对公司的某一绩效指标产生影响，例如，销售收入是公司的绩效指标，研发部门的研发成果会对销售收入产生一定影响；局部相关则是“大河涨水小河清”，指部门的绩效指标包含于公司的绩效指标，例如，公司的实际投资转化率是公司的绩效指标，一个部门的实际投资转化率就是局部的绩效指标。根据对相关性的界定，同样可以分解出部门绩效计划。

总的来说，绩效指标的逐级分解法长于逻辑性，而相关性分析法虽然更仰仗经验，却更简便。

### 2.1.3 员工绩效计划

如何把部门绩效计划分解为每一名员工的绩效计划？如何制订好员工的绩效计划？这两个问题是公司部门管理人员在落实绩效计划时都会面临的。在移动互联网时代，员工绩效计划的制订尤为重要。

下面我们以北京移动营业部经理绩效计划的制订为例来分析制订员工绩效计划时，要考虑以下几方面情况。

(1) 员工基本情况。在制订员工绩效计划之前，了解员工的工作职位、工作年限等信息是第一位的，这样才能把员工绩效计划与薪酬统一起来，明确员工在公司中对应的薪酬结构，有助于一体化人力资源管理体系的构建。

(2) 评估者基本情况。通常情况下，员工的绩效评估都是由其所属部门和管理人员完成的，评估者往往是员工的直接上级。

(3) 工作职责确定。员工的工作职责是为其制订绩效计划的基本依据，能够为调整绩效计划和绩效考核内容提供基本的参考。北京移动营业部经理工作职责可分为业务、管理以及其他任务三个方面，如图 2-2 所示。

(4) 绩效评估内容。这主要看的是员工完成关键绩效指标及工作目标两方面内容，绩效评估能够充分考量员工的工作情况，是绩效计划的主体部分。如表 2-1、表 2-2 所示，北京移动营业部经理的绩效指标包括收益、客户、业务、学习四个方面，工作目标包括目的、目标、预期结果、具体事例四个方面。

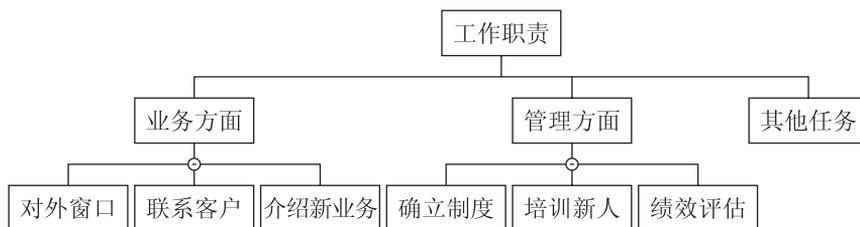


图 2-2 北京营业部经理工作职责的确定

表 2-1 北京移动营业部经理的关键绩效指标

收 益	客 户	业 务	学 习
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 经营收入</li> <li>• 新业务收入</li> <li>• 总费用预算达成率</li> <li>• 单笔业务预算达成率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 发展新用户数</li> <li>• 大用户增量</li> <li>• 维护大用户所用成本占部门总盈利的比例</li> <li>• 关心用户改善程度</li> <li>• 对外营业窗口服务改善程度</li> <li>• 受理投诉改善程度</li> <li>• 用户离网率</li> <li>• 大用户满意度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用户对新业务了解程度</li> <li>• 违规操作次数</li> <li>• 酬金返还及时率</li> <li>• 客户信息准确率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有效创新建议次数</li> <li>• 老员工流失率</li> <li>• 公司规章制度遵守情况</li> <li>• 其他部门对销售人员平均业绩的满意度</li> <li>• 员工满意度</li> </ul>

表 2-2 北京移动营业部经理的工作目标

目 的	目 标	预 期 结 果	具 体 示 例
为了更好地规范公司内部制定的规章制度	公司工作顺利开展	时效性、规范性、全面性	2017年8月前，完成营业部对外窗口所有业务受理相关流程的建立、升级或改进，获得总公司领导的批准后于11月之前下达实施
督促并提高员工的业务能力和绩效水平	对部门下属员工进行辅导和绩效评估	时效性、规范性、全面性	2017年11月前，依照公司要求完成直接下属员工的绩效考核和双向沟通工作，完成绩效指导谈话，并将沟通结果上交人力资源部
提高员工应对突发事件的能力	完成公司布置的其他任务	保质保量	2017年年底，对公司下达的各种通信保障任务按照要求进行积极配合，按时按质完成通信保障任务，争取将部门协作满意度提高到85%

(5) 绩效指标权重。根据绩效计划确定各绩效指标的比例，从而看出工作目标的可界定性和对公司总体绩效的影响，看出不同工作岗位在绩效指标设定上的普遍规律。下面以北京移动营业部经理绩效指标权重与工作目标权重为例，如表 2-3 所示。

表 2-3 北京移动营业部经理绩效指标权重与工作目标权重

1. 关键绩效指标	权重
经营收入	10%
新业务收入	20%
发展新客户数	10%
大客户增量	15%
维护大客户所用成本占部门总盈利的比例	10%
对外窗口服务改善程度	20%
用户对新业务了解程度	5%
公司规章制度遵守情况	5%
销售人员平均业绩	5%
2. 工作目标	权重
2017年8月前,完成营业部对外窗口所有业务受理相关流程的建立、升级或改进,获得总公司领导的批准后于11月之前下达实施	60%
2017年11月前,依照公司的要求完成直接下属员工的绩效考核和双向沟通工作,完成绩效指导谈话,并将沟通结果上交人力资源部	10%
2017年年底,对公司下达的各种通信保障任务按照要求进行积极配合,保质保量完成通信保障任务,争取将部门协作满意度提高到85%	30%

(6) 绩效计划时间。制订绩效计划一般以一年作为一个绩效评估周期,但对于一些特殊岗位的员工,例如,从事销售、市场调查的员工等,还要结合其工作岗位和工作目标等具体情况,设置绩效指标,制订季度绩效计划和月度绩效计划。

(7) 员工能力提升计划。在制订员工绩效计划的同时要制订员工能力提升计划,将公司对员工个人的预期具体化,让员工知道完成绩效指标和工作目标需要具备什么样的职业素养、职业前景如何,使员工个人能力的提升与公司发展协调一致、相辅相成。下面以北京移动营业部经理能力提升计划为例,如表 2-4 所示。

表 2-4 北京移动营业部经理能力提升计划

能力培养	行动计划	预期结果
领导能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年9月,参加公司人力资源部组织的即兴演讲培训课程</li> <li>在实际工作中向同事和上级学习</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>形成更强的团队领导能力,提高部门经营效率</li> </ul>
沟通能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年10月,参加公司人力资源部组织的辩论培训课程</li> <li>实践运用,例如,组织其他部门进行联谊会等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>形成更强的团队沟通能力,提高部门经营效率</li> </ul>
业务能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年10月,参加总公司举办的移动通信电销业务培训班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>熟悉新业务流程及应用,并在工作中和指导下属时熟练运用</li> </ul>

另外，制订员工绩效计划还要注意让评估者与员工进行充分有效的沟通，让双方达成一致意见。

员工绩效计划的主要制订流程，如图 2-3 所示。

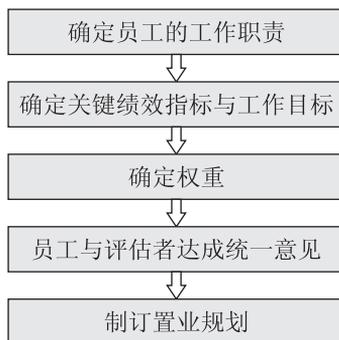


图 2-3 员工绩效计划的制订流程

将以上流程整合，最终制订出类似于北京移动营业部经理绩效计划，如表 2-5 所示。

表 2-5 北京移动营业部经理绩效计划

员工姓名 职位： 所在单位：北京移动 部门：营销部		评估人姓名： 职位： 上级领导姓名： 职位： 日期：
<b>A. 关键绩效指标</b>		<b>权重</b>
经营收入	10%	<b>实际完成结果评分</b>
新业务收入	20%	
发展新客户数	10%	
大客户增量	15%	
维护大客户所用成本占部门总盈利的比例	10%	
对外窗口服务改善程度	20%	
用户对新业务了解程度	5%	
公司规章制度遵守情况	5%	
销售人员平均业绩	5%	
<b>B. 工作目标</b>		
2017 年 8 月前，完成营业部对外窗口所有业务受理相关流程的建立、升级或改进，获得总公司领导的批准后于 11 月之前下达实施	60%	<b>目标完成结果评估</b>

续表

B. 工作目标		权重	目标完成结果评估
2017年11月前,依照公司要求完成直接下属员工的绩效考核和双向沟通工作,完成绩效指导谈话,并将沟通结果上交人力资源部		10%	
2017年年底前,对公司下达的各种通信保障任务按照要求进行积极配合,保质保量完成通信保障任务,争取将部门协作满意度提高到85%		30%	
绩效评估总分 (A*60%+B*40%)		综合评估 意见	
C. 能力发展计划		预期结果	补充意见
<ul style="list-style-type: none"> <li>于2017年9月,参加公司人力资源部组织的即兴演讲培训课程</li> <li>在实际工作中向同事和上级学习</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>形成更强的团队领导能力,提高部门经营效率</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>于2017年10月,参加公司人力资源部组织的辩论培训课程</li> <li>实践运用,例如,组织其他部门进行联谊会等</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>形成更强的团队沟通能力,提高部门经营效率</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>于2017年10月,参加总公司举办的移动通信电销业务培训班</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>获得相关结业证书</li> <li>熟悉新业务流程及应用,并在工作中和指导下属时熟练运用</li> </ul>	

## 2.2 按时间期限划分

通常来说,公司制订绩效计划都是以年计算周期的,但是,对于某些特殊岗位,不仅要制订年度绩效计划,还要制订季度和月度绩效计划。

### 2.2.1 年度绩效计划

公司制订的年度绩效计划,是公司中长期战略目标的具体化,是对中长期经营计划的拆解,是中长期战略目标和经营计划的分步实施与落实。因此,公司制订年度绩效计划需要与公司中长期发展蓝图相符合。以此为基本原则,公司的上下层级之间、各部门之间、各部门内部的工作方向才会高度

一致，为公司实现战略目标和经营计划贡献自己的一份力量。

年度工作方向、工作重点以及工作内容是公司制订年度绩效计划的主要依据。另外，公司不同阶段的工作以往都需要持续跟进的，因此，在制订新的年度绩效计划时，要兼顾上一段年度绩效计划的工作目标与成果，在上一个年度绩效计划期间内发现问题和不足之处，并在制订本次年度绩效计划时加以指出。年度绩效计划表示例，如表 2-6 所示。

表 2-6 年度绩效计划表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	指标解释	评价标准
项目决策	20	项目目标	4	目标内容	4		目标是否明确、细化、量化	目标明确（1分） 目标细化（1分） 目标量化（1分）
		决策过程	8	项目服务对象	2		• 服务对象是否明确	服务对象 农业、农村、农民（2分） 其他（0—1分）
				项目考核体系	2		• 考核体系是否符合经济社会发展规划和各地、部门年度工作计划	• 符合经济社会发展规划（1分） • 符合各地、各部门年度工作计划（1分）
				项目实施计划	4		• 项目是否符合申报条件 • 申报、批复程序是否符合相关管理办法 • 项目调整是否履行相应手续	• 项目符合申报条件（1.5分） • 申报、批复程序符合相关管理 • 办法（1.5分） • 项目实施调整履行相应手续（1分）
		资金分配	8	项目预算安排	2		• 是否根据需要制定相关资金管理办法，并在管理办法中明确资金分配办法 • 资金分配因素是否全面、合理	• 办法健全、规范（1分） • 因素选择全面、合理（1分）
				项目分配结果	6		• 资金分配是否符合相关管理办法 • 分配结果是否合理	• 资金分配符合相关分配办法（2分） • 资金分配合理（4分）

续表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	指标解释	评价标准
项目管理	30	资金到位	5	到位率	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>实际到位 / 计划到位 × 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据项目实际到位资金占计划的比重计算得分</li> </ul>
				到位时效	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>资金是否及时到位</li> <li>若未及时到位, 是否影响项目进度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>及时到位 (2 分)</li> <li>未及时到位但未影响项目进度 (1.5 分)</li> <li>未及时到位并影响项目进度 (0—1 分)</li> </ul>
		资金管理	10	资金使用	7		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否存在支出依据不合规、虚列项目支出的情况</li> <li>是否存在截留、挤占、挪用项目资金的情况</li> <li>是否存在超标准开支情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>虚列 (套取) 扣 4—7 分</li> <li>支出依据不合规扣 1 分</li> <li>截留、挤占、挪用扣 3—6 分</li> <li>超标准开支扣 2—5 分</li> </ul>
				财务管理	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>资金管理、费用支出等制度是否健全, 是否严格执行</li> <li>会计核算是否规范</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财务制度健全 (1 分)</li> <li>严格执行制度 (1 分)</li> <li>会计核算规范 (1 分)</li> </ul>
项目管理	30	组织管理	15	组织结构	1.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否有组织机构, 人员结构是否合理</li> <li>是否有技术机构, 人员结构是否符合要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成立组织机构, 人员结构合理, 有独立办公室, 有专职人员, 有明确分工 (0.7 分)</li> <li>设立技术机构, 人员结构符合要求, 有技术总责任人, 技术运行能力强 (0.8 分)</li> </ul>
				管理制度	1.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否有计划、实施与控制</li> <li>部门是否分工协作</li> <li>是否有工作机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施方案和年度计划科学合理, 便于实施控制, 有工作总结, 有完善的过程控制和持续改进方案 (0.8 分)</li> <li>部门分工明确, 沟通协调机制健全, 效果良好 (0.3 分)</li> <li>有明确的激励制度, 能及时反映 / 兑现激励结果, 农工对激励反应积极 (0.4 分)</li> </ul>
				市场监管力度	2.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否进行生产投入品监管</li> <li>服务体系是否建立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有年度监管文件、工作计划和实施监管记录文件, 无违法记录 (1 分)</li> <li>建立了能够实施规模化服务的专门体系, 形成统分结合的服务机制, 组织化程度高, 反应快, 统一服务率 80% 以上 (1.5)</li> </ul>

续表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	指标解释	评价标准
项目管理	30	组织管理	15	政策保障	1.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否出台了示范区建设的相关政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出台了相关政策，支持力度大，作用显著（1.5）</li> </ul>
				档案记录	5		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否有投入品记录</li> <li>是否有实施过程记录</li> <li>是否有加工记录</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有投入品记录，记录完备，票证齐全（1.5分）</li> <li>有实施过程记录，记录完整，真实，清晰，能明显体现关键控制点（2分）</li> <li>有加工记录，包括产品初加工的记录顺序明确且过程完整，质量定期检验计划与检验结束记录齐全，并有相关检验报告；产品的储运、加工与销售去向记录明了，过程中的转换记录清晰（1.5分）</li> </ul>
				过程控制	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>是否有关键控制点的监管</li> <li>是否有监督主体与实施主体</li> <li>是否建立过程监督机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>过程关键点明晰、完整，有系统的监管方案和措施，有详细的关键控制监管记录（1分）</li> <li>监督与实施主体分离，监督具备主体资质，有明确的工作职责和相关制度（1分）</li> <li>监管制度的可操作性强，人员自律性高，被监管人员对监管的反映良好（1分）</li> </ul>
项目绩效	50	项目产出	24	标准体系建设	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>标准制（修）订人员结构是否合理</li> <li>四类标准配套是否齐全，各项标准是否现行有效</li> <li>标准是否具有实用性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>标准制（修）订人员结构合理，具备良好资质（0.5分）</li> <li>四类标准配套齐全，各项标准现行有效（2分）</li> <li>标准应用满意率 <math>\geq 85\%</math>（0.5分）</li> </ul>
				标准化生产覆盖率	2.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>实施标准化生产的面积 / 示范区面积</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据实施标准化生产的面积占示范区面积的比重计算得分</li> </ul>

续表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	指标解释	评价标准
项目绩效	50	项目产出	24	示范带动规模	10		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农业公司是否具有具有一定发展规模，是否具有一定的加工能力或水平</li> <li>• 是否形成了品牌或通过了认证</li> <li>• 是否成立了专业化协会</li> <li>• 专业化协会与外部联系是否紧密</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有多家公司，有明显龙头企业，并带动形成了当地的支柱产业，产业群基本形成，经济增长显著(2分)</li> <li>• 形成产业链并可完全“消化”区内原产品，或短链产业在国内形成了较大市场规模(2分)</li> <li>• 有1个以上品牌产品(1分)</li> <li>• 有1个以上产品通过认证(1分)</li> <li>• 形成了行业协会和专业化服务组织，组织运行机制较好，容纳农户规模占示范区总农户90%以上(3分)</li> <li>• 协会与公司有直接供销关系或能够直销本协会产品，与相关部门合作良好(1分)</li> </ul>
				农业标准化队伍建设	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 是否形成了一支精干的农业标准化人才队伍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 形成了一支精干的农业标准化人才队伍，由从事农业标准化10年以上的人带队(4分)</li> </ul>
				标准化培训	4.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 是否有培训师队伍</li> <li>• 培训资料是否齐备有效</li> <li>• 培训实施情况是否良好</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有培训教师资源调查表，有培训师资质相关证明文件，有受聘文件和老师签字，培训师队伍结构合理(1分)</li> <li>• 培训材料内容紧密围绕示范区标准，材料配套齐全，适用性强(1.5分)</li> <li>• 有完整培训计划并按期实施，平均培训率90%以上；有完整培训记录，平均满意度80%以上(2分)</li> </ul>
		项目效果	26	经济效益	10		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农民是否增收</li> <li>• 市场效益是否良好</li> <li>• 整体是否增长</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人均收入平均年增幅10%以上(4分)</li> <li>• 产品商品化率100%，产业化增值率高，投资收益率显著(3分)</li> <li>• 示范区内农业标准化覆盖率90%以上，且农产品质量合格率95%以上(3分)</li> </ul>

续表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	指标解释	评价标准
项目绩效	50	项目效果	26	社会效益	6		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农业标准化意识是否已经形成</li> <li>• 农产品安全性是否提高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农民标准意识明显提高，区内标准化意识已经形成，有农业标准化推动的成功经验（2分）</li> <li>• 安全性有保障，社会声誉良好，无不安全事件（4分）</li> </ul>
				生态效益	10		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 农药年用量减少幅度是否明显</li> <li>• 对生态环境改善作用是否显著</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能够严格执行有关规定，杜绝禁用药品流入，年农药用量较三年前平均下降30%以上（6分）</li> <li>• 有建设前和验收期的产地环境质量检测报告，比较结果明显，向良性化发展（4分）</li> </ul>
总分	130		100		100			

绩效目标制定是公司制订年度绩效计划的重要一步，它把公司员工的工作计划、部门内的目标与公司的总体发展蓝图统一起来，使员工的工作、部门的工作成为公司实现绩效目标不可或缺的一部分。

绩效目标分为定量指标和定性指标两种。

定量指标是通过大量统计数据作出的量化指标。它可以用具体数据来衡量，显得客观、翔实。它的不足之处是对数据的及时性、真实性、准确性要求极高，一旦不能做到，也就失去了可行性与公平性。

定性指标以评价者认知和经验作为基础，通过主观的分析和判断，加以衡量。它不存在定量指标过于依赖数据的问题，只需利用评估者自身的能力来评判。但是，定性指标往往缺乏公平性，容易发生主观臆断的情况。在实际操作中，可以通过将绩效评估规章化等方法，实现定性指标的定量化。

绩效指标一般来源于以下三个方面。

(1) 基于历史数据的推算。由于历史数据具有重复性和普遍性，因此，可用作确定指标时的重要参考。

(2) 现场测量。由于现场测量取得的是第一手数据，因此，具有客观性。

(3) 同行业成功经验。因为是同行业的其他公司已经实现的优秀指标，自然也就有了现实参考意义和可行性。

在制订年度绩效计划时，要遵循绩效目标的 SMART 原则，也就是说，要做到“踮起脚才能摘到果子”：绩效目标要限定时间去实现，要突出公司各项工作任务在年度绩效计划期间的重点；绩效目标还要有挑战性，不能轻而易举就实现，也不能是不可能实现的，而是必须要通过努力来实现。

另外，还要确定目标权重。确定目标权重的基本原则是把公司的战略目标 and 经营计划放在首位，然后在这个前提下突出重点。

公司在不同时期、不同阶段，战略目标和经营计划都是不一样的，制订年度绩效计划也就会有所不同。市场无常，供求关系的变化、资源分配的变化等因素都可能对公司造成巨大影响，从而波及公司内的各部门和员工。因此，公司制订年度绩效计划时，要做到随机应变，结合公司自身发展规划和外界情况变化及时调整。

## 2.2.2 季度绩效计划

季度绩效计划示例如表 2-7 所示。

表 2-7 季度绩效计划

项目编号				项目名称							
项目经理				考核日期							
序号	优质率 (60%)	权重	评分标准				数据来源	研发管理 组考评			
1	稿件 质量 (30%)	规范性	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>不了解公司文档规范，按照个人习惯编写文档，不符合规范要求（-7分）</li> <li>基本了解文档规范，总体能够按照文档规范编写，但遵从意识较弱（1分）</li> <li>熟悉文档规范，严格按照规范编写（5分）</li> <li>严格遵守文档规范，对规范的执行和完善起到积极作用，受到好评（7分）</li> </ul>				文档规范			
2		完整性	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>无文档（-8分）</li> <li>文档内容不完整，主次颠倒，不能表现重点（1分）</li> <li>文档内容不完整，但主要模块功能描述清晰（3分）</li> <li>文档内容完整，相关模块描述清晰合理（6分）</li> <li>文档内容完整，描述清晰，并在编写中能不断改进，受到好评（8分）</li> </ul>				文档规范			

续表

序号	优质率 (60%)	权重	评分标准	数据来源	研发管理 组考评
3	稿件 质量 (30%)	指导性	7 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 文档缺乏指导性，对任务或者使用没有起到应有的帮助（-7分）</li> <li>• 文档基本可指导用户编码或者使用，但是对部分环节描述不够清楚（3分）</li> <li>• 文档具指导价值，能指导完成相关代码或完成某项任务（5分）</li> <li>• 文档具指导价值，能指导完成相关代码或完成某项任务，并受好评（7分）</li> </ul>	上级领导 审查或应 用者反馈	
4		及时性	8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 在项目进行时或进行后没有同步文档、修改记录、项目反馈与跟踪（-8分）</li> <li>• 在项目进行时无同步文档、修改记录、项目反馈与跟踪，后续有补交（5分）</li> <li>• 在项目进行中有同步文档、修改记录、项目反馈与跟踪，按要求及时上传至SVN配置库（8分）</li> </ul>	研发规 范、任 务计 划	
6	设计 质量 (30%)	规范性	10 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 不了解公司设计规范，按照个人编写习惯，不符合规范要求（-10分）</li> <li>• 基本了解设计规范，总体按照设计规范编写，但遵从意识较弱（2分）</li> <li>• 熟悉设计规范，严格按照设计规范编写（6分）</li> <li>• 严格遵守设计规范，对规范的执行和完善起到积极作用，受到好评（10分）</li> </ul>	文档规范	
8		可维护性	10 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 设计逻辑混乱，结构复杂，很难读懂思路（-10分）</li> <li>• 设计基本可以读懂，结构较为清晰，但是逻辑复杂，多次阅读才能理解，复用性不高（2分）</li> <li>• 设计逻辑清晰，具备一定的复用性，只能在本项目类似地方复用（6分）</li> <li>• 设计逻辑清晰，具备可复用性，能在很多地方不同的项目中复用（10分）</li> </ul>	二 次 开 发， 及 下 游 客 户	
10		（代 码 / 硬 件 设 计 / 结 构 设 计） BUG 数 量	10 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 设计错误百出，无法满足实际业务需求（-10分）</li> <li>• 能够满足基本业务需求，严重错误1个以上或者一般问题3个以上（2分）</li> <li>• 能够满足基本业务需求，没有严重问题，一般问题少于3个（包含3个），提示性问题不多于10个（6分）</li> <li>• 能够满足基本业务需求，没有严重问题和一般问题，提示问题不多于10个（10分）</li> </ul>	单 元 测 试、集 成 测 试 的 测 试 情 况	
合计		60	合计		

续表

序号	及时率 (40%)	权重	评分标准	数据来源	研发管理 组考评
1	工作任务完成效率	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>经常不能按时完成任务(-15分)</li> <li>个别任务未能按时完成,但80%的工作基本完成,不影响项目整体进度(5分)</li> <li>滞后1~2个工作日完成任务,完成质量良好,基本达到上级或者项目的要求(8分)</li> <li>能够按时完成分配的任务,工作量饱满,能够达到上级或者项目的要求(12分)</li> <li>能够及时完成每项任务,并且完成质量较好(14分)</li> <li>能够提前出色完成所分配的任务(15分)</li> </ul>	任务计划书	
2	配置管理执行效率	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>不了解配置管理程序要求,不执行项目的SVN配置管理(-8分)</li> <li>不主动执行项目的配置管理,在多次要求下才配合实施配置管理(2分)</li> <li>按照配置管理程序和要求,自觉执行项目的配置管理(6分)</li> <li>积极主动地实施项目的配置管理,对SVN研发管理平台的实施工作提出建设性意见(8分)</li> </ul>	问题提出者	
3	工作目标、项目需求的明确性	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>没有明确的工作目标,不清楚项目需求,不清楚每天需要做什么(-8分)</li> <li>工作目标、项目需求较明确,但是没有或者缺少付出,成绩不突出(1分)</li> <li>工作目标、项目需求明确,能够按照目标,如期完成目标(5分)</li> <li>工作目标、项目需求明确,对自己要求高,以身作则,敢于挑战(8分)</li> </ul>	项目要求书	
4	研发过程的规范性	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>不了解公司研发过程规范,不符合规范要求(-9分)</li> <li>基本了解规范,总体按照规范开展工作,但规范的遵守意识较弱(2分)</li> <li>熟悉规范,严格按照规范开展研发工作(7分)</li> <li>严格遵守规范,对规范的执行和完善起到积极作用,受到好评(9分)</li> </ul>	研发各流程规范文件	
合计		40	合计		

续表

考核总得分		
项目季度绩效考核系数 =	考核总得分 / 100 =	
项目经理签字		
研发管理组负责人签字		

### 2.2.3 月度绩效计划

月度绩效计划与月度绩效考核表示例分别如表 2-8、表 2-9 所示。

表 2-8 月度绩效计划

部门	行政人事部	岗位	技术文员	姓名	评价期				
项目	序号	考核指标	权重 (%)	目标值	考核标准	信息来源	实际完成情况	评价得分	加权得分
关键绩效指标 (KPI)	1	部门例会工作指令督办	25		扣分项，每出现 1 次未按时完成会议纪要扣 5 分，未跟进、督办扣 10 分，未反馈上级扣 5 分	上级评价、典型事件记录			
	2	技术资料收发及时性	20		要求：收发资料当天处理完毕。扣分项：每延迟 1 个工作日扣 5 分	典型事件记录			
	3	信息的上传下达	20		扣分项，每出现 1 次传达未及时或传达不准确扣 5 分	典型事件记录			
	4	技术资料保管	10		技术资料保管要求： 1. 完整性； 2. 保密； 3. 及时有序归档。 扣分项，每出现 1 次未按规定要求扣 5 分	检查记录、典型事件记录			
关键绩效指标 (KPI) 权重		≥ 70	关键绩效指标 (KPI) 得分						

续表

项目	序号	考核指标	权重 (%)	目标值	考核标准	信息来源	实际完成情况	评价得分	加权得分
一般绩效指标 (CPI)	1	行政后勤事务服务	10		1. 扣分项, 每出现 1 次工作失误或投诉扣 10 分 2. 加分项, 每获得 1 次表扬加 5 分, 封顶 150 分	典型事件记录、同事反馈			
	2	上级指派任务完成情况	10		本项得分 = 实际完成件数 ÷ 月总指派任务件数 × 100 分	上级评价			
一般绩效指标 (CPI) 权重			≤ 30	一般绩效指标 (CPI) 得分					
工作态度	1	工作态度	负向扣分部分	根据《工作态度考核表》中所列的行为锚定级别对被评价者进行评价					
态度得分									
总得分 = KPI + CPI + 工作态度分									
评价结果: 优秀—S 级 ( ) 良好—A 级 ( ) 一般—B 级 ( ) 需改进—C 级 ( ) 不合格—D 级 ( )									
绩效计划确认					绩效结果确认				
被考核者签名:			考核者签名:		被考核者签名:		考核者签名:		
日期			日期:		日期		日期:		

表 2-9 月度绩效考核表

被考核人	考核日期	年	月	日
考核项目	考核方法	自评	复评	批准
ERP/ 系统管理 (+120/-120)	1. 对 ERP 系统生产管理模块操作非常熟练, 绩效 +30			
	2. 在 ERP 系统中输入生产任务单据, 正确无误, 没有差错, 绩效 +20			
	3. 在 ERP 系统中, 按照生产需求, 下达生产任务单, 绩效 +20			
	4. 其他各类系统单据, 保存规范正确, 传达及时, 无延误, 无错误, 绩效 +20			
	5. 及时更新 confluence 数据, 保持最新的生产信息, 没有缺漏, 绩效 +30			
当出现以上 1 ~ 3 项内容没有完成时, 扣除相应的分值; 当出现 4 项内容没有完成时, 当月绩效为 0; 当出现 5 项内容没有完成时, 绩效 -120				

续表

考核项目	考核方法	自评	复评	批准
报表管理 (+90/-90)	1. 每天对生产相关报表数据输入准确，没有错误，绩效 +20			
	2. 每天及时提供生产相关数据，没有延误，绩效 +20			
	3. 对数据、报表、图表等制作熟练，思路清晰明了，绩效 +15			
	4. 对每天生产部门各小组的生产报表及时上传与传送，绩效 +15			
	5. 每天对生产部门的生产数据进行盘点，绩效 +20			
	当出现以上 1 ~ 3 项内容没有完成时，扣除相应的分值；当出现 4 项内容没有完成时，当月绩效为 0；当出现 5 项的内容没有完成时，绩效 -90			
资料整理 (+60/-60)	1. 对工程变更资料的接收、传递、归档与存放，及时无差错，绩效 +15			
	2. 对品质部门反馈的品质资料的接收、传递、归档与存放，及时无差错，绩效 +15			
	3. 对生产资料的摆放，规范整齐，分类合理，方便查阅，绩效 +15			
	4. 对生产文件的整理，规范整齐，分类合理，方便管理，绩效 +15			
	当出现以上 1 ~ 2 项内容没有完成时，扣除相应的分值；当出现 3 项内容没有完成时，当月绩效为 0；当出现 4 项内容没有完成时，绩效 -60			
行为规范 (+90/-90)	1. 按时上班，不迟到，不旷工，有事请假经批准并将工作交接清楚，绩效 +15			
	2. 衣着整洁，厂牌佩戴规范，精神状态好，绩效 +10			
	3. 工作时间没有观看与工作无关的电影、小说、游戏等内容，绩效 +10			
	4. 离岗时间超过 5 分钟以上有请示，绩效 +10			
	5. 离岗后电话畅通，未接电话 10 分钟内回复，绩效 +10			
	6. 其他部门没有对生产助理的工作质量、工作责任、工作拖延的抱怨、投诉，绩效 +15			
	7. 自觉遵守和维护公司各项规章制度，绩效 +10			
	8. 6S 执行：物料整理、区域清扫、台面清洁、行为素养、安全检查、表单整理到位，绩效 +10			
	当出现以上 1 ~ 5 项行为问题时，扣除相应的分值；当出现 6 ~ 7 项行为问题时，当月绩效为 0；当出现 8 项行为问题时，绩效 -90			

续表

考核项目	考核方法	自评	复评	批准
工作态度 (+80/-80)	1. 服从公司上司的工作指示和工作安排, 不抱怨, 不推诿, 不挑拣工作内容, 绩效 +20			
	2. 工作态度积极, 工作努力, 主动学习, 能较好完成工作内容工作, 绩效 +15			
	3. 工作反应迅速, 高效执行, 能及时完成任务, 绩效 +15			
	4. 上级交代的事情按规定时间内完成, 无怠慢, 无拖延, 绩效 +15			
	5. 针对工作问题, 能够与同事进行良性的沟通, 绩效 +15			
	当出现以上 1 ~ 3 项工作态度问题时, 扣除相应的分值; 当出现 4 项工作态度问题时, 当月绩效为 0; 当出现 5 项工作态度问题时, 绩效 -80			
工作配合度 (+60/-60)	1. 配合相关部门工作, 不消极, 不对抗, 绩效 +15			
	2. 配合相关部门工作, 积极支持、大力配合, 做到互助, 互赞, 共赢, 绩效 +20			
	3. 对同事做错的事情, 提出不同意见, 绩效 +15			
	4. 能主动对上司的工作作出准确的判断和及时的提醒, 绩效 +10			
	当出现以上 1 ~ 2 项配合度问题时, 扣除相应的分值; 当出现 3 项配合度问题时, 当月绩效为 0; 当出现 4 项配合度问题时, 绩效 -60			
创新提案				
合计评分				

## 2.3 案例：摩托罗拉的绩效计划

对于公司制订绩效计划, 摩托罗拉持这样一种看法: 公司要由主打产品和服务组成, 公司等同于人力资源, 人力资源等同于绩效。由此可见, 摩托罗拉非常重视绩效, 将绩效与公司管理画了等号。

摩托罗拉公司认为, 制订绩效计划是公司内的沟通过程, 这个沟通过程要持续不断。在沟通过程中, 管理人员和员工是合作关系, 沟通之后, 应该在下列六个问题上达成一致:

- (1) 员工应该为公司做什么？
- (2) 员工的工作为公司的发展做出了什么贡献？
- (3) 怎样才叫做做好了工作？
- (4) 员工和主管怎样合作才能帮助员工提高绩效？
- (5) 绩效怎么界定？
- (6) 影响绩效的问题有哪些方面？怎样解决？

从这六个问题不难看出，制订绩效计划在摩托罗拉具有举足轻重的地位。制订绩效计划是为了优化员工的绩效，而员工的绩效又是服务于公司的，因此，公司的发展前景与员工绩效的优化密不可分。同时，绩效计划关乎公司的发展战略，要用战略眼光看待绩效计划。

另外，摩托罗拉还着重强调了管理人员与员工是合作关系。管理人员不是员工的“裁判”，而是员工的“教练”。这种转变不仅是理念的变化，还是一种创新，它能促使管理人员与员工的思维更加开放，也能使公司内部变得更加民主。随着合作理念深入人心，管理人员与员工之间的关系会更加融洽，互动也会增多，双方共同提高、共同进步，这也正是制订绩效计划时想要实现的目的之一。

同时，摩托罗拉也强调了制订绩效计划的一系列具体化内容，即工作具体化、界定的标准具体化、影响绩效的问题具体化。只有把各种因素具体化，绩效计划才具有可实现性。因此，“具体化”三个字具有极其丰富而深刻的内涵。

摩托罗拉强调沟通。制订绩效计划离开了沟通是无法想象的，离开了沟通的绩效管理也没有出路。因此，沟通在制订绩效计划时尤为重要。在沟通过程中，管理人员和员工就工作目标等方面的内容进行充分的交流，最终形成文字。员工的绩效目标是整个绩效管理和绩效评估的重要一环，能不能完成、完成得好坏对公司非常重要。因此，制订绩效计划时，必须投入大量精力去制订绩效目标。在摩托罗拉，制订绩效目标至少要花费四个月的时间。

摩托罗拉还将绩效计划的制订视为一项系统性工程，用宏观的视角去看绩效计划，将其放在整个公司的运营体系之内，与其他组成部分互相作用、相互依存，又自成一体地完成公司的各项目标。

摩托罗拉在制订绩效计划时，把员工的绩效目标分成了两部分：一部分属于工作目标（Business Goals），另一部分属于行为规范（Behavior Standard）。这两部分相互补充、缺一不可，共同为员工提高绩效和公司发展服务。

沟通不仅存在于绩效计划制订之前，而且也发生在绩效计划制订之后，过少的沟通与绩效管理原则背道而驰。因此，正如摩托罗拉的广告语：“沟通无极限”，摩托罗拉公司内无时无刻不进行着全方位的沟通。具体表现：

（1）沟通在管理人员与员工双方之间进行，旨在追踪绩效完成情况，及时发现问题，实现管理人员与员工之间的信息共享；

（2）随机进行正式或非正式沟通，主要就发现的问题专门对话，防微杜渐，及时把问题扼杀在萌芽期。

这个沟通过程会形成文字记录，必要时需要报请上级主管处理。

绩效计划制订之后，为了进行年终的绩效考核，各级管理人员需要在平时注意观察，摘录重要信息。主要包括两方面：一是与绩效有关的，二是员工值得鼓励的行为和不良行为。

摘录的信息也要形成文字材料，有时管理人员还要找员工签字确认。这个工作一般在每年的四月到九月完成。

进入年底，也就到了摩托罗拉检验绩效计划成果，进行绩效评估的时候。

摩托罗拉的绩效评估非常严谨，通常会选择合适的时间，召集所有管理人员一同进行。绩效评估主要包括三个方面：管理人员对下属员工的总体情况给出主观评价和整体印象；管理人员与上一级主管就员工绩效达成一致意见，评出员工的绩效分数，这个过程会非常客观，通常会就实际工作过程中出现的问题展开讨论，沟通解决办法。绩效评估最终会形成书面意见，并当面告知每一名员工绩效考核结果。

绩效评估结束，并不等于绩效计划就全部完成了，摩托罗拉还有一个绩效诊断程序。绩效诊断主要用来评判绩效计划落实的有效性，寻求改进员工绩效的方法，主要包括以下三个方面的内容：确定绩效计划的不足以及出现不足的原因，探究如何指导员工解决绩效不足的问题，明确绩效计划落实过程中管理人员与员工的责任问题。

关于绩效诊断，摩托罗拉也有行之有效的衡量标准，主要包括以下十

个方面。

- (1) 员工的工作目标是否清晰、明确？
- (2) 员工的工作目标是否兼具合理性与挑战性？
- (3) 工作目标对员工是否有意义？
- (4) 员工是否知道绩效目标是如何评估的？
- (5) 员工是否觉得绩效标准是恰当的？
- (6) 员工在完成工作目标的过程中，能否得到及时反馈？
- (7) 员工是否得到了足够的工作培训？
- (8) 员工是否得到了足够的资源支持，如资金、设备、人员配备等？
- (9) 员工完成工作目标后，是否得到了鼓励和认可？
- (10) 员工是否认为公司的绩效考核做到了赏罚分明？

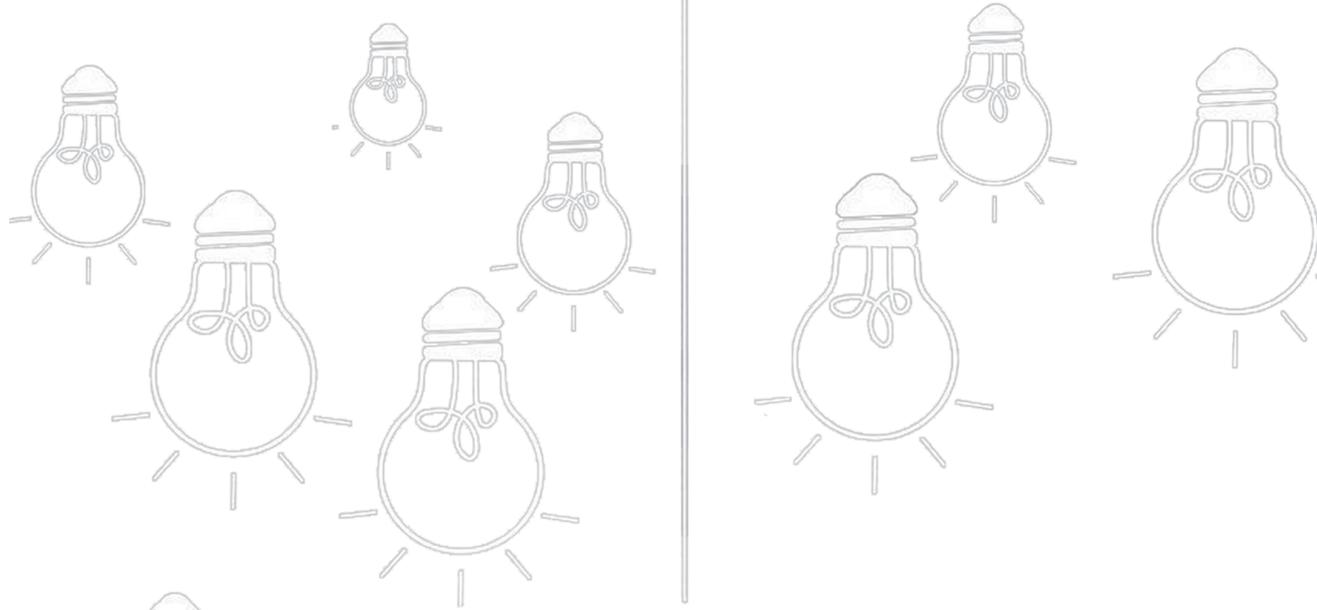
每个问题的满分是10分，通过得分能够知道公司一年来绩效计划落实得怎么样，不足之处在哪里，从而做到查缺补漏，为下一期绩效计划的制订做好铺垫。但是，摩托罗拉员工的绩效评估结果不会以分数公布，而是直接以等级确定，这样既能把员工绩效分出三六九等，也避免了因为分数问题而出现的无谓争执。

同样，在薪酬方面，摩托罗拉也是简单地以等级确定。这样既提高了效率，也把握住了绩效计划的大方向。制订绩效计划的目的是改进员工绩效，而不仅仅是为了薪资待遇。

我们可以发现，摩托罗拉将绩效计划的制订提高到了公司发展战略的高度，并采取了许多行之有效的后续环节以确保绩效计划的顺利落实和不断改进。这些是值得学习的地方。

在移动互联网时代，一个公司“其兴也勃焉，其亡也忽焉”，公司要想发展壮大，越发离不开科学、有效的绩效计划。“他山之石，可以攻玉”，只有不断地向优秀公司学习，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。





**第 3 章**  
**如何为员工量身定做一个绩效计划**

**绩**效计划的制订需要被评估者和评估者双方进行沟通，明确员工在某一时间段应该实现的工作绩效，将沟通的结果通过正式的书面协议，即绩效计划和评估表落实。绩效计划是一个明确了责、权、利后签订的公司内部协议。从公司最高层开始，绩效目标经层层分解，分散到各级子公司及部门，最终落实到每个员工身上。

作为绩效管理的一种有效工具，绩效计划能使决策层把精力集中在影响公司发展最为关键的经营决策上，确保公司逐步实施总体战略计划，实现年度工作目标，同时在公司内部营造一种力争上游的公司文化。

总之，在制订绩效计划时，不仅要全面考虑公司的总体战略与年度目标，更重要的是要根据每个员工的实际情况量身定做，建立合理的绩效计划与管理机制。

### 3.1 员工绩效计划内容

为员工量身定制绩效计划，首先要确定员工绩效计划的内容，包括被评估者信息、员工绩效计划及评估内容、权重等六个方面，如图 3-1 所示。

员工绩效计划来源于公司整体经营绩效计划，应由公司各层级经理人员和员工进行充分沟通后制定，涉及关键绩效指标、工作目标、指标权重、评分标准、指标的目标值、绩效评估周期等内容，最终将绩效计划书的完成结果与员工薪酬奖励及员工能力发展联系在一起，有机地将公司整体利益和员工个人利益整合在一起。

1.被评估者信息
2.员工绩效计划及评估内容
3.权重
4.关键绩效指标设定
5.指标评分标准
6.绩效评估周期

图 3-1 员工绩效计划内容

### 3.1.1 被评估者信息：基本信息 + 薪酬等级 + 绩效

公司为员工制订绩效计划要明确每一位被考核员工的基本信息。基本信息主要包括两方面内容：一是员工的个人基本情况，如性别、年龄、学历、工作年限、相关工作经验等；二是员工所从事工作岗位的各项职责和权限。员工个人信息与某公司生产部门员工岗位职责示例如表 3-1、表 3-2 所示。

表 3-1 员工个人信息

基本情况	姓名		性别		民族		照片
	出生年月		身份证号码				
	政治面貌		婚姻状况				
	户籍所在地		现居住住址				
	毕业院校				专业		
	毕业时间		学历			学位	
	联系电话		紧急联系人 1			紧急联系人 2	
	户口性质	<input type="checkbox"/> 本市城镇 <input type="checkbox"/> 外地城镇	<input type="checkbox"/> 本市农村 <input type="checkbox"/> 外地农村			邮箱	
教育培训经历	起止时间	学校 / 机构			所学专业 / 培训课程	学历 / 证书	
工作经历	起止时间	工作单位			工作岗位	证明人	联系方式

续表

家庭成员	与本人关系	姓名	工作单位	职位	联系方式

是否有传染性疾病或慢性疾病：是  否  如果有，请说明具体情况：\_\_\_\_\_

是否有刑事处罚或治安处罚经历：是  否  如果有，请说明具体情况：\_\_\_\_\_

是否曾因个人原因而被原单位清退：是  否  如果是，请说明原因：\_\_\_\_\_

表 3-2 某公司生产部门员工岗位职责

岗 位	主要 职责	工 作 内 容
主管	一、生产管理、质量管理	1. 根据公司年度战略目标要求及生产计划，制订部门月度工作计划并组织完成
		2. 负责监督生产工艺流程的实施，确保产品质量满足客户需求
		3. 负责审核生产过程中的数据、分析报告等相关生产报表
	二、成本控制	1. 审核部门年度预算、月度预算以及相关成本核算等
		2. 制订部门成本控制计划，并监督执行
		3. 分析部门成本控制情况，并制定改进方案
	三、安全生产管理	1. 确保职业健康安全体系和安全标准化体系在部门的正常运行
		2. 负责起草、实施本部门月度安全任务书，并确保完成
		3. 监督、考核安全生产制度执行情况
	四、部门员工管理	1. 负责部门内部制度建设，建立部门内部考评制度并组织实施
		2. 负责组织实施部门员工的技能、安全培训
		3. 负责组织对部门员工、外聘员工的管理及绩效考核工作
副主管 (生产)	一、生产工艺管理	1. 根据生产计划组织生产、加工，了解客户要求，对生产调度批次计划工艺策划表进行审核，及时将其传达给各车间，根据工序工艺过程要求，组织检查生产前各工序的准备是否符合要求，提前做好生产、加工准备
		2. 组织检查和监督各车间对车间生产管理规定的生产现场管理制度和交接班管理制度的执行情况，发现问题及时告知并纠正；组织、检查和督促生产各工序工艺指标完成情况，加强生产流程管理，纠正问题、杜绝隐患
		3. 排除影响生产、加工环节的不利因素，解决存在的问题，保证正常生产
	二、现场管理	1. 负责部门生产现场“6S”管理的推动工作，组织对“6S”开展情况进行监督、检查、考评

续表

岗 位	主要 职责	工 作 内 容
副主管 (生产)	二、现场管理	2. 定期对生产现场实施清洁、定置管理、职业健康安全文明管理进行检查、指导、记录,对现场存在的问题进行告知并纠正,维持并提升生产现场管理水平,对制度的运行进行验证和完善
		3. 每周根据生产现场和工艺设备实际情况制订周末卫生清洁计划,并组织相关员工对现场情况进行检查、记录
		4. 负责职业健康安全、安全标准化管理体系在各车间的有效实施
	三、数据统计与管理	1. 负责组织收集、整理、存档相关方提供的生产原始数据单据,组织进行生产相关数据的统计及分析
		2. 负责组织对生产情况进行经济运行分析,并提出持续改进措施
		3. 负责所辖车间生产物资的消耗实施控制,对每月生产物资计划进行审核
	四、工艺技能培训	1. 负责开展部门生产工艺技术研讨和工艺员工的技能培训工作,并定期组织考试
2. 负责做好生产工艺员工个人信息、培训记录的存档工作		
副主管 (设备)	一、设备日常管理	1. 负责部门设备技术改造的管理工作
		2. 负责组织监督生产设备、配套设施的自主维护与日常运行管理
		3. 负责组织建立和完善设备维护管理制度,并监督执行
		4. 负责组织部门设备周检修计划的实施和淡季检修计划的报批及具体实施
		5. 负责按照定额制定机配件采购月度计划
		6. 负责牵头组织备品、备件的验收工作,配合设备验收
		7. 负责组织部门技术力量参与设备外委维修技术方案、厂设备技改方案的制订及项目竣工验收工作
		8. 负责组织实施经上级领导授权的部分外委维修和技改工作
	二、动力设备管理	1. 负责组织对动力设备的运行使用和日常维修、维护管理,确保其安全有效地运行
		2. 负责组织对动力设备提出大修、更新、技术改造项目计划,并参与维修方案制订及项目竣工验收工作
		3. 负责与动力设备管理政府职能部门的沟通与协调
		4. 负责组织对部门特种设备的报检和送检工作
	三、现场管理	1. 负责职业健康安全、安全标准化管理体系在所辖车间的有效实施
		2. 负责部门“6S”管理在所辖车间的有效实施,并持续改进
	四、维修技能培训	1. 负责开展部门维修技术研讨和维修员工技能培训工作,并定期组织考试
		2. 负责做好维修员工个人信息、培训记录的存档工作

续表

岗 位	主要 职责	工 作 内 容	
生产操作 作 员	一、工艺操作	1. 根据工序工艺要求表、生产作业指导书进行工艺操作, 依据检测结果及时调整工艺操作	
		2. 对工艺执行情况进行分析、总结, 贯彻、执行相应的工艺文件	
		3. 按时填写填料记录表	
	二、设备管理	1. 严格执行设备安全操作规程, 监督设备运行情况, 发现问题及时汇报给机电维修组	
		2. 设备发生堵料时, 应及时组织、安排员工掏料, 监督、配合掏料员工安全操作	
		3. 根据生产设备运行情况, 提出设备维修、技术改造、更新建议	
	三、现场管理	1. 负责操作区域内的“6S”管理	
		2. 协助主管做好外聘员工管理工作	
	工艺工 程 师	一、生产流程 优化	1. 根据生产调度批次计划、工艺策划表对生产流程进行分析和总结, 并提出合理化建议
2. 配合副主管(生产)对工艺过程进行监督、管理			
二、生产知识 培训		1. 负责对生产操作人员进行生产相关知识的培训和考核	
		2. 负责新标准、新工艺的指导和解释	
		3. 负责编写部门内部的工艺、技术培训课件并定期组织员工学习	
三、生产技术 问题		1. 负责研究、解决生产技术“瓶颈”	
		2. 负责解决车间生产的技术难题	
		3. 负责收集整理生产车间提出的设备技术改造方案, 配合部门品控、创新工作的正常、有效开展	
四、数据统 计与分析		1. 负责审核部门经济运行数据的准确性, 对异常数据进行分析并制订应对预案	
		2. 负责监督基础数据的准确性, 配合主管完成车间绩效考核工作	
安全 员		一、安全 管理	1. 负责职业健康、环境安全体系和安全标准化体系在部门的运行检查, 制定安全考核方案并组织实施
			2. 负责制定部门相关安全管理制度、设备操作规程, 组织员工签订安全工作任务书, 并下发到部门各车间(签订)存档
	3. 负责组织部门危险源的辨识工作, 并落实控制措施		
	4. 负责每日检查生产现场、工作现场, 特别是对生产车间高风险作业员工的安全行为、高风险设备的安全状态、高风险区域的安全情况进行检查并记录存档		
	5. 负责上报、整改所发现的安全隐患, 并对整改结果进行检查、考核		

续表

岗 位	主要职责	工 作 内 容
安全员	二、设备管理	1. 负责对安防设施进行检查，对发现的问题及时上报
		2. 负责锅炉、压力容器的安全管理，按照相关规定配合对锅炉本体、安全附件进行维护、检测
		3. 负责报修部门所辖区域内存在安全隐患的房屋、门窗、墙壁等设施
	三、相关方管理	1. 严格执行相关方现场的安全监督管理
		2. 负责重点相关方每日项目开工前的安全验证
		3. 相关方出现“三违”现象后，督促整改
生产组长	一、生产及质量管理	1. 依照生产调度批次计划组织本车间开展生产，保质保量完成生产
		2. 负责根据工艺策划表实施产品质量管理与过程控制，监督各道工艺标准的执行情况，确保产品质量达标
		3. 负责处理生产中出现的突发事件，解决生产过程中存在的各种问题，保证生产正常进行，认真填写相关记录，并保持记录准确、完整和有效
		4. 负责保证组织运行管理规定在本车间的正常运行
		5. 负责组织当班员工配合设备维修，保证设备正常运行
	二、现场管理	1. 负责保证生产现场管理制度和交接班管理制度在本车间正常运行
		2. 负责组织“6S”在本车间的开展和持续改进
	三、用工管理	1. 负责制定车间内部考核方案，并有效实施
		2. 负责对本车间外聘员工管理，并对其进行绩效考核
		3. 负责根据实际工作需要，合理安排外聘员工岗位
		4. 负责统计本车间员工考勤情况，并按要求报送
	四、安全管理	1. 负责职业健康安全、环境管理体系在本车间的实施
		2. 对车间安全生产负责，对员工进行岗前、转岗安全培训，对新入职员工进行安全培训，并做好记录保存工作
预处理操作人员	一、组织生产	1. 对进入和退出车间的原料、产品情况负责，监督原料重量和投入数量，并如实记录
		2. 按照生产调度计划进行投料，并选出与生产计划等级不符合的原料，保证产品质量和产量，对投入的原料配比进行有效控制
		3. 控制产品中的杂质含量，确保一类杂质含量为零，二、三类杂质含量不超标
		4. 确保各项工艺数据的真实、准确

续表

岗 位	主要职责	工作内容	
预处理 操作员	二、生产过程、 工艺指标控制	1. 根据生产需要管理预处理工序工艺操作、控制原料投入量、控制温度与湿度，为下一道生产工艺创造良好条件	
		2. 负责预处理工艺设备的正常有效运行	
		3. 依据检测结果组织生产操作员及时调整工艺操作	
		4. 根据生产设备运行情况，提出设备维修、技术改造与更新的建议	
	三、产品回填 及废弃物处理	1. 组织员工对生产过程中产生的不合格成品进行回填处理，并如实记录	
		2. 组织员工对生产现场清洁出的废弃物做好相关分类，并如实记录	
	四、安全生产 及现场管理	1. 每天检查预处理工艺安全生产情况，发现违反安全操作规程的行为及时制止、纠正	
		2. 根据实际情况，对叉车等设备使用过程中的安全隐患及时予以提醒和制止	
		3. 根据机电设备维修要求，安排员工协助，发现安全隐患及时提醒、制止	
		4. 做好预处理工艺现场保洁工作，保持所辖区域清洁及物资定置堆放	
	五、原料准备 与管理	1. 根据生产调度要求和实际生产情况，对生产所需原料进行准备	
		2. 负责联系库管员工，领用原料，并填写领料清单	
		3. 负责领用原料的储存管理	
	打包操 作员	一、工艺操作 管理	1. 根据工艺要求按照打包作业指导书进行工艺操作，依据检测结果及时调试设备
			2. 对打包工艺执行情况进行分析、总结，贯彻执行相应的工艺文件
二、打包设备 管理		1. 监督打包设备运转情况	
		2. 处理设备堵料现象，依照设备安全操作规程监督、指导掏料员工安全操作	
		3. 及时向各车间生产组长传达生产工艺进展情况	
三、生产管理		1. 负责打包工艺的管理，提高产品质量和生产效率，负责生产数据的审核和收集，保证数据的准确性	
		2. 对打包工艺生产现场执行定置管理和清整管理，保持设备及地面卫生，保持现场原料、产品定点存放，确保现场整洁、规范、有序	
		3. 每天检查本工段安全生产情况，发现违反安全操作规程行为及时制止、纠正	
		4. 根据实际情况，对叉车等设备使用过程中的安全隐患及时予以提醒和制止	
四、产品放置 管理		1. 组织相关员工根据生产调度要求对产品定点、分类存放	
		2. 负责对已打包的产品进行管理，并作相应记录	

续表

岗 位	主要职责	工 作 内 容
维修组长	一、生产设备点检、维修、保养	1. 负责组织员工依照设备日常点检制度进行点检，并填写生产设备日常点检表，负责安排所属区域卫生
		2. 负责组织对生产过程中的设备故障进行抢修，确保生产正常运行
		3. 负责对设备故障原因进行初步分析，并配合副主管（设备）制订检修计划
		4. 对设备保养工作及发现的问题提出合理化建议
	二、淡季设备检修	1. 根据设备情况提出淡季检修建议和计划草案
		2. 组织员工根据批准的检修计划进行淡季检修，并完成记录
		3. 检修完成后，对设备进行试机待验收
	三、设备的大中修和外包维修	1. 负责监督施工单位员工对生产设备进行改造、拆卸、安装、调试
		2. 对外包维修、维护业务承揽方进行管理和监督
	四、备品备件的验收	3. 对设备安装中质量、技术安全进行协调和处理
1. 参与设备技改、大修项目、备品备件的验收		
维修技术员	一、日常维修维护及监管	2. 负责对机加工件的验收和提出改进措施
		1. 参与当天运行班组生产设备、辅助设备、电气设备的维修和保养，并填写相应记录表
	二、压力设备维修和保养	2. 对当天运行班组生产设备、辅助设备、电气设备完成点检记录，对设备维修情况进行记录、分析、归档，对维修工进行技术指导和管理
		1. 每天按时开启空压站和热力站蒸汽压力，确保正常生产
	三、外委维修工作	2. 负责取暖期开启热力站暖气，确保暖气供给正常
		1. 配合实施设备的大中修和外委维修工作
2. 根据工作安排对外委维修项目进行技术配合和现场安全监管		
锅炉组长	一、锅炉运行管理	3. 对设备技改和外委维修提出合理化建议
		1. 每天负责安排锅炉机电、司炉、上煤除渣、行车污水处理、软水处理工作并检查工作质量，保证锅炉安全正常运行，并保持相关记录持续、完整
		2. 按要求检查三大安全附件使用情况，遇锅炉故障立即组织人员抢修
		3. 按要求检查锅炉机电、水处理记录等
		4. 负责锅炉燃煤和备品备件的入库验收，参与设备验收工作
		5. 负责组织锅炉启停炉、烘煮炉、干湿保养
6. 监督水质处理质量，督促做好排污工作		

续表

岗 位	主要 职责	工 作 内 容
锅炉组长	二、锅炉的检修和日常保养	1. 负责组织锅炉运行过程中进行巡回检查，并作好记录
		2. 及时报告已发现的事故隐患并按指令进行整改
		3. 负责组织锅炉车间维修工、司炉工对锅炉各系统进行保养和检修
		4. 负责锅炉环保设施的运行维护管理
	三、烟道、沉淀池清理	1. 利用相关的设施，组织将污水池内的灰浆抽到沉降池内
		2. 组织对沉渣池内的灰浆进行定时清理，并要保证环保卫生
		3. 负责保证在混合灰过程中的污水浆供应
		4. 负责组织行车污水处理工对灰渣装车
		5. 督促污水处理质量，保证污水处理循环使用不外排
	设备组长	一、锅炉管理
2. 即时分析相关数据，对锅炉设备运行情况进行评估，作相应工作安排并完成收集归档建立设备档案		
3. 收集维修组相关记录，并根据记录作相应工作安排，保证相关记录完整		
4. 对锅炉运行班进行日常管理和工作安排，制定锅炉压力容器有关工作制度并加强车间安全教育和相关防护措施		
5. 根据锅炉设备运行情况结合实际生产安排，组织员工对锅炉设备进行日常检修		
6. 编制周检修计划、淡季设备检修计划，并组织开展相应检修工作，检查检修完成情况及检修质量		
7. 根据设备运行状况和需求编制锅炉设备零备件月（年）度计划，参与生产物资、备品备件采购的质量验收		
二、配电设施管理		1. 负责安排变电站高低压配电设备的日常运行监控工作
		2. 督促员工完成当班期间配电设备巡检、抄表等工作，保证记录完整、准确并按时上报
		3. 确保变电站配电设备处于正常良好状态，发现重大设备故障或隐患及时向上级汇报，组织员工处理部分简单的低压设备故障
		4. 根据设备运行和维护情况提出技改或大修项目
		5. 全程参与变电站的改造大修实施过程，并参加最终验收
		6. 严格按照安全操作规程作业，并督促本车间员工严格执行
		7. 保证变电站卫生清洁达标
		8. 负责办理与供电局相关的业务手续
		9. 现场配合供电局实施相关工作

续表

岗 位	主要 职责	工 作 内 容
设备 组长	三、外包业务 管理	1. 负责锅炉年度报检，根据锅炉年检情况，对存在的不安全因素组织员工进行整改
		2. 对维修、维护业务承揽方进行管理和监督，对设备安装中质量、技术安全进行协调和处理
		3. 对设备安装中质量、技术安全进行协调和处理
		4. 对维修维护业务承揽方工程费用的办理
	四、能耗、环 境控制管理	1. 对锅炉车间能源及辅助材料消耗、工业污染排放进行控制，逐步降低单位能耗与污染排放
		2. 每月月底负责能耗报表统计并报送部门
3. 负责配合环保部门实施环境监测		

薪酬等级是公司综合同行业标准、发展情况、规模等因素，根据不同岗位价值建立起来的薪酬管理体系。某公司薪酬等级表示例如表 3-3 所示。

表 3-3 某公司薪酬等级

单位：元

序 号	等 级	基 本 工 资	岗 位 工 资	绩 效 工 资	考 勤	合 计
1	1 级	1500	4500	1800	100	7900
2	2 级	1500	4350	1700	100	7650
3	3 级	1500	4200	1600	100	7400
4	4 级	1500	4050	1600	100	7250
5	5 级	1500	3900	1560	100	7060
6	6 级	1500	3750	1500	100	6850
7	7 级	1500	3600	1440	100	6640
8	8 级	1500	3450	1380	100	6430
9	9 级	1500	3300	1320	100	6220
10	10 级	1500	3150	1260	100	6010
11	11 级	1500	3000	1200	100	5800
12	12 级	1500	2850	1150	100	5600
13	13 级	1500	2700	1050	100	5350
14	14 级	1500	2550	1020	100	5170
15	15 级	1500	2400	950	100	4950
16	16 级	1500	2250	900	100	4750
17	17 级	1500	2100	840	100	4540
18	18 级	1500	1950	780	100	4330
19	19 级	1500	1800	750	100	4150
20	20 级	1500	1650	650	100	3900

续表

序号	等级	基本工资	岗位工资	绩效工资	考勤	合计
21	21级	1500	1500	600	100	3700
22	22级	1500	1350	540	100	3490
23	23级	1500	1200	500	100	3300
24	24级	1500	1050	420	100	3070
25	25级	1500	900	360	100	2860
26	26级	1500	750	320	100	2670
27	27级	1500	600	200	100	2400
28	28级	1500	450	150	100	2200
29	29级	1500	300	100	100	2000
30	30级	1500	150	50	100	1800
31	31级	1500	0	0	100	1600

在绩效计划过程中，公司必须综合考虑员工的基本信息和薪酬等级，量体裁衣，唯有如此，才能够将公司的发展战略与员工的个人利益统一起来，进而构建公平性与竞争性兼备的绩效管理体系。

### 3.1.2 员工绩效计划及评估内容：KPI+GS

KPI（Key Performance Indicators），即关键绩效指标。KPI在绩效计划阶段制订，可量化，可以用来衡量员工工作目标的实现程度。KPI不但能够使公司对员工进行科学、有效的绩效管理，还是公司不断实现价值创造的内驱力。

KPI的作用主要体现在以下两个方面。

(1) KPI能够使管理人员及时发现公司经营、管理中存在的关键问题，科学、合理地制订绩效考核指标，推进公司战略目标实现的进程。

(2) KPI是由管理人员与被考核员工共同制订的，这就使上下级实现有效的绩效沟通成为可能。

如今的许多公司都看到了制订KPI的优越性和重要性，但往往不会根据自身情况来准确制订KPI。

准确制订KPI，必须先要让全体员工明确公司的战略目标，公司的一切

绩效考核结果都必须与战略目标挂钩，形成目标一致的“价值场”，如图 3-2 所示。

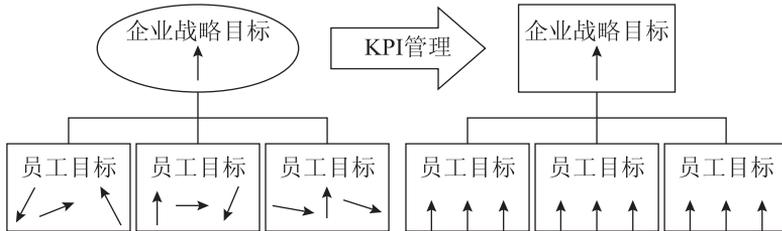


图 3-2 KPI 形成的“价值场”

制订好 KPI 后，就要将其分解给每一位员工，确保绩效考核指标的有效性、可控性和可测性，如表 3-4 ~ 表 3-11 所示。

表 3-4 某公司销售部 KPI

指标名称	销售目标达成率
指标定义	指年度销售目标经分解后形成月度销售目标实际达成的比率
设立目的	考核营销部门在销售方面目标与实际情况的对比，是反映营销部门市场开发力度的一个重要指标
计算公式	销售目标达成率 = 实际销售发货额 / 目标销售额 × 100%
相关说明	1. 销售业绩根据成交的单据确定； 2. 该指标由销售部内部自行统计并上报； 3. 各类产品应分别进行统计
指标名称	销售增长率
指标定义	产品销售额较去年同期增长的百分比
设立目的	反映当期产品销售额较去年同期增长情况
计算公式	销售增长率 = (本月实际销售额 - 去年同期销售额) / 去年同期销售额 × 100%
相关说明	1. 可按产品种类统计； 2. 销售额要以产品实际出货情况为基准； 3. 在管理运用上，可按营业区作统计分析
指标名称	回款率
指标定义	指在一定时期内货款回收金额与计划回收金额之比
设立目的	考核销售部货款回收的管理和业绩
计算公式	货款回收计划完成率 = 货款回款金额 / 计划回款金额 × 100%
相关说明	1. 按财务规定的付款进度进行统计； 2. 该指标可作每日管理工具由销售部每日自行累计，月度以财务报表为准

续表

数据收集	销售部、财务部
数据来源	销售部的货款统计和财务资料
数据核对	财务部
统计周期	每月一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-5 某公司市场部 KPI

指标名称	成品库存周转率
指标定义	一定时期内，成品实际库存的平均周转次数
设立目的	反映市场部成品库存周转情况，即反映商品变现速度
计算公式	成品库存周转率 = 本期出货金额 / [(本期初库存额 + 期末库存额) / 2] × 100%
相关说明	1. 成品计算以元或销售额为单位； 2. 出货金额以合同金额或标准价格计算
指标名称	市场占有率
指标定义	某一时期内产品在一定地理区域（根据市场分割）的占有比率，是针对竞争对手而言的
设立目的	通过了解每年在各地区产品市场中所拥有的份额情况，反映公司以及竞争对手各类产品的市场占有率情况
计算公式	市场占有率 = 年度产品销售量（额） / 国内年度同类产品销售量（额） × 100%
相关说明	1. 统计数据每年收集一次，根据年度销售，确定与上一年同期对比； 2. 如果没有上一年同期的资料，可与本期计划作对比； 3. 资料的准确性难以保证，建议只作为一般参考
指标名称	品牌认知度
指标定义	表示通过 CI 广告宣传，客户对公司品牌的认知度
设立目的	考核市场部在品牌宣传方面取得的成效
计算公式	品牌认知度 = 受访的认知人数 / 受访总人数 × 100%
相关说明	1. 每季度或半年或一年进行一次客户调查； 2. 客户调查可委托专业机构或由市场部执行
数据收集	市场部或专业调查机构
数据来源	调查表
数据核对	市场部
统计周期	每季度、每年度各一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-6 某公司客服部 KPI

指标名称	用户满意综合指数
指标定义	用户对技术、产品质量、交货期、售后服务等方面的综合满意程度
设立目的	从用户角度反映公司的服务水平
计算公式	根据调查结果进行统计分析
相关说明	1. 由客服部设计问卷题目、统计方式和评分标准，对一定时期内公司的客户进行问卷调查，也可委托第三方进行问卷调查和统计分析； 2. 问卷内容应包括售中、售后、安装、维修、品质等意见
指标名称	投诉处理率
指标定义	在一定时间段内，客服部对客户投诉实际处理完毕的投诉数量占总投诉次数的百分数
设立目的	反映处理用户投诉的工作态度和工作效率
计算公式	月投诉处理率 = 每月实际处理的投诉数量 / 投诉总量 × 100%
相关说明	1. 可考虑设立专门接受客户投诉的单位和渠道； 2. 投诉处理应建立书面资料
指标名称	内部服务满意度
指标定义	显示内部客户服务精神的管理
设立目的	提倡内部客户服务的精神，进一步贯彻全员服务意识
计算公式	内部服务满意度等同于调研平均得分
相关说明	以部门的服务意识、服务行为为调研内容。
数据收集	客服部
数据来源	调研资料
数据核对	各部门
统计周期	每半年或一年一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-7 某公司研发部 KPI

指标名称	申请立项通过率
指标定义	某一时期，研发部门产品申请立项通过的比率
设立目的	考查科研中心产品立项质量情况
计算公式	申请立项通过率 = 产品立项通过数 / 立项总数 × 100%
相关说明	1. 该指标可以研发小组或个人进行统计； 2. 研发部门以季度、年度为周期提出研发立项计划
指标名称	项目及时完成率
指标定义	某一时期研发部门立项产品实际完成量与计划完成量的比率
设立目的	考核研发部门的项目及时完成情况
计算公式	项目及时完成率 = 实际完成量 / 计划完成量 × 100%

续表

相关说明	1. 计划完成量根据研发部门月滚动计划计算; 2. 当期未完成项目, 顺延至下期计算。
指标名称	产品研发收益率
指标定义	某一时期研发产品的回款金额与同期研发部研发投入的比率
设立目的	考查产品的研发效益, 衡量研发价值
计算公式	产品研发收益率 = 研发产品的当年回款额 / 该产品投入 × 100%
相关说明	1. 按产品分别进行统计; 2. 研发投入费用包括科研投入、人员出差、设备维修等; 3. 开发收益以产品投入市场一年的营业利润合计, 因设计失误所造成的退货损失要从利润中扣减
数据收集	财务部
数据来源	财务报表
数据核对	研发部门
统计周期	每半年一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-8 某公司采购部 KPI

指标名称	采购价格指数
指标定义	指采购部门对供应商开发以及市场价格、价格谈判的管理能力
设立目的	通过该指标表现采购部门对供应商开发、辅导以及市场价格的掌握、优势谈判等所创造的价值
计算公式	采购价格指数 = (单价变动额 × 当期用量) / 当期原料标准成本总额
相关说明	1. 该指标的使用要先建立年度管理单价; 2. 单价变动额 = $\Sigma$ (当期平均单价 - 管理单价); 3. 当期原料标准成本总额 = $\Sigma$ (管理单价 × 当期用量)
指标名称	采购达成率
指标定义	表现对外原料采购的管理效益
设立目的	反映采购部门对供应商的选择与管理情况
计算公式	采购达成率 = 交货完成的采购笔数 / 到交期的请购笔数 × 100%
相关说明	交货完成的采购笔数有两种计算标准, 一种是由采购人员签发请购单计算, 另一种是在供应商交货验收完成后才计算
指标名称	供应商交货一次合格率
指标定义	指供应商提供的原料到公司经质检部检验一次合格的比例
设立目的	1. 通过该指标表现采购部门对供应商开发、辅导的管理; 2. 追求厂商供应成本的最小化
计算公式	供应商交货一次合格率 = $1 - (\text{退货批数} + \text{特采批数}) / \text{交货批数} \times 100\%$
相关说明	1. 同一批原料交货二次即计为二批原料; 2. 于交货处当场检验以便加强厂商竞争来改善原料品质; 3. 该指标为供应商管理与辅导的重要指标, 建议作为管理要项而不作为考核指标

续表

指标名称	原料库存周转率
指标定义	一定时期内，原料实际库存的平均周转次数
设立目的	反映从调度→采购→仓管的条理性及管理能力和即反映原料资金变现速度
计算公式	原料库存周转率 = 生产领料总金额 / [(期出库存额 + 期末库存额) / 2] × 100%
相关说明	1. 原料单价建议使用管理单价； 2. 淡旺季产品应与去年同期作管理比较； 3. 该指标可分类为成品、原料、备品备件、劳保文具
数据收集	采购部
数据来源	MRP II 系统
数据核对	财务部
统计周期	每月、每年一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-9 某公司生产部 KPI

指标名称	工资毛利润贡献率
指标定义	公司某一定时期的税前利润额与核发工资的比较
设立目的	通过工资利润比的表现，掌握生产工厂所创造价值的变化，也就是说调薪能否相对地提高生产能力
计算公式	工资毛利润贡献率 = (毛利润 / 核发工资) × 100%
相关说明	1. 毛利润 = 生产产值 - 生产成本（生产成本包括原料成本、直接工资、制造费用）； 2. 核发工资要包含临时工、契约工的工资； 3. 工资合计包含车间主任以下人员
指标名称	在制品周转率
指标定义	一定时期内，生产部门实际库存的平均周转次数
设立目的	反映生产车间内库存周转情况，即反映车间资金积压速度
计算公式	在制品周转率 = 入库成品原料总成本 / [(在制品期初库存额 + 在制品期末库存额) / 2] × 100%
相关说明	1. 原料单价建议使用管理单价； 2. 淡旺季产品应与去年同期作管理比较
指标名称	生产效率
指标定义	指生产部门所投入工时的有效利用率
设立目的	反映生产管理对人员、设备和制程的管理效率
计算公式	生产效率 = Σ 产成品核定工时 / Σ 产成品投入工时 × 100%
相关说明	1. 投入工时要扣除因停电、缺料等外部因素所造成的停产工时； 2. 要做到这项统计必须每日由车间提报工时记录

续表

指标名称	原料收率
指标定义	指生产部门所投入原料的有效利用率
设立目的	反映生产管理对人员、设备和制程的管理在原料上产生的效益
计算公式	原料收率 = $\Sigma$ 产成品标准用料合计 / $\Sigma$ 产成品领用原料合计 $\times 100\%$
相关说明	1. 要做到这项统计必须按合同归属领料； 2. 该指标为生产日常管理的重要指标
指标名称	设备时间利用率
指标定义	指设备在时间上的有效利用率
设立目的	反映生产部门对设备的维修、保养与使用的管理效益
计算公式	设备利用率 = $1 - (\text{停机总工时} / \text{设备可用总工时}) \times 100\%$
相关说明	1. 设备可用总工时为 24 小时； 2. 停工工时是指因停电、未排产、缺料停产、缺料待修、故障等因素停机，缺料待修指因缺少备件停机超过 30 分钟以上的停机，30 分钟计为故障，超出时间计为缺料停机； 3. 要做到这项统计必须做好设备运行的停机记录； 4. 该指标为生产日常管理的重要指标
指标名称	设备有效生产率
指标定义	指生产部门对设备的有效利用率
设立目的	反映生产部门对设备的维修、保养与使用的管理效益
计算公式	设备利用率 = $(\text{设备开机总工时} - \text{外部停机总工时}) / \text{设备开机总工时} \times 100\%$
相关说明	1. 设备开机总工时即每日上班工时（包括加班工时），外部停机总工时是指因停电、未排产、缺料停产、缺料待修等因素造成的停机总工时。缺料待修指因缺少备件停机超过 30 分钟以上的停机，30 分钟计为故障，超出时间计为缺料停机； 2. 要做到这项统计必须做好设备运行的停机记录； 3. 该指标为生产日常管理的重要指标
指标名称	合同准时完成率
指标定义	指生产部门对合同交期的管理能力
设立目的	反映生产部门从原料供应→生产调度→制程管理的综合效益
计算公式	合同准时完成率 = $1 - (\text{当月延迟合同数量} / \text{当月应交货合同数量}) \times 100\%$
相关说明	1. 上月延迟到本月的合同并入本月计算； 2. 合同延迟一天交货即视为延迟合同； 3. 该指标为生产日常管理的重要指标
数据收集	市场部
数据来源	合同与出货单
数据核对	生产部
统计周期	每日、每月一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-10 某公司人力资源部 KPI

指标名称	员工自然流动率
指标定义	一定时期内公司员工流动的比率
设立目的	借该指标考查部门的稳定性和人员代谢
计算公式	员工自然流动率 = 离职人数 / 在编的平均人数 × 100%
相关说明	1. 员工应有一定的流动率，流动率一般应控制在 5% 以内； 2. 员工在试用期满前离职不列入统计范围； 3. 该指标为人力资源的管理参考指标，建议作为政策参考用
指标名称	人员需求达成率
指标定义	一定时期内各部门于编制内提出人员增补需求的完成状况
设立目的	显示人力资源部门对各单位服务的绩效
计算公式	人员需求达成率 = 报到人数 / 需求人数 × 100%
相关说明	1. 报到员工要满足用人单位的人才需求规格； 2. 人员是否录用应由需求单位面试决定
指标名称	培训计划达成率
指标定义	指在一定时期内培训计划的执行状况
设立目的	考查员工受培训及人才培养的执行
计算公式	培训计划达成率 = 培训计划执行总时数 / 培训计划总时数 × 100%
相关说明	1. 培训指对员工进行有关公司文化、专业技能、外部培训、委托培养等方面正式的有组织的培训； 2. 培训计划总时数 = ∑ 计划课时数 × 计划人数； 3. 培训课程要以满足各单位的培训需求为原则
数据收集	人力资源部
数据来源	培训通知或记录
数据核对	各部门
统计周期	每月一次
统计方式	数据和趋势图

表 3-11 某公司财务部 KPI

指标名称	结算延迟天数
指标定义	表示财务部门财务结算时效和日常单据处理的能力
设立目的	考核财务部门的人员工作效率
计算公式	结算延迟天数以规定的结算完成日计算
相关说明	每月结算延迟天数的累加即为年的延迟天数，提早完成的天数不予计算
指标名称	支出审核失误率
指标定义	表示财务部门在稽核功能上的表现状况
设立目的	考核财务部门的单据与出纳管理能力
计算公式	支出审核失误率 = 不当支出金额 / 支出总额 × 100%

续表

相关说明	1. 所谓不当支出为请款手续和资料有缺陷的；
	2. 所谓不当支出为超出核决权限而付款的
指标名称	资金调度达成率
指标定义	对财务部门提供资金需求的服务能力
设立目的	考核财务部门的资金管理和运筹能力
计算公式	资金调度达成率 = 资金调度完成金额 / 经核准的资金需求总额 × 100%
相关说明	资金调度工作是财务部门合理运用资金的重要管理手段
指标名称	投资成功率
指标定义	表示对投资评估、审核与管理的严谨性
设立目的	考核投资项目的成功比率
计算公式	投资成功率 = 投资成功件数 / 投资总件数 × 100%
相关说明	1. 达成投资评估的 85% 及以上即为成功；
	2. 投资评估可以投资回收年限或投资报酬率为基准
指标名称	投资预算超支比率
指标定义	对投资项目的预算核算、审核与执行的管理能力
设立目的	考核投资项目的预算管理的评价
计算公式	投资预算超支比率 = $\Sigma$ (投资实际发生金额 - 投资预算金额) / $\Sigma$ 投资预算金额 × 100%
相关说明	计算投资发生金额 - 投资预算金额时要以每一件的投资金额计算
指标名称	投资延迟天数
指标定义	对投资项目的进度规划与进行的管理能力
设立目的	考核投资项目的执行进程管理的评价
计算公式	投资延迟天数 = $\Sigma$ (投资实际完成日 - 投资预定完成日)
相关说明	1. 投资完成日以能交付使用的日期为基准；
	2. 提前完成不列入计算；也就是说，提前完成不能扣抵其他项目的延迟
数据收集	财务部
数据来源	工作报告
数据核对	财务部
统计周期	年度
统计方式	数据和趋势图

KPI 用来衡量可以量化的绩效指标，对于难以量化的绩效指标，就需要用 GS 来衡量。GS (Goal Setting)，即工作目标设定，是指与公司发展战略和经营计划无直接关系、难以量化的工作内容，如工作周密性、服从管理人员安排等。

GS 是对 KPI 的重要补充：GS 侧重于定性，KPI 侧重于定量，GS 注重绩效目标的实现过程，而 KPI 注重绩效目标的实现结果。因此，公司在为

员工制订绩效计划时，要将 KPI 与 GS 结合起来，如表 3-12 所示。

表 3-12 某公司生产部的绩效计划

所属部门		生产部		入职时间		考核日期					
姓名		工号	岗位		考核周期		月度				
工作 结果 (70%)	关键绩 效指标 (KPI)	计划阶段				评估阶段					
		关键 绩效 指标	权重	评分标准	目 标 值	达 成 值	自 评 分	考 核 部 门 评 分	越 级 领 导 评 分		
							说 明	自 评 分	评 分 说 明	评 分 说 明	得 分
		达 成 率	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>达成率 = 实际数量 / 计划完成数量 × 100%</li> <li>实际值比目标值每减少 1%，绩效减 2 分（排除非生产因素）</li> </ul>	100%						
		产 品 合 格 率	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品合格率 = 产品合格数 / 产品生产总数 × 100%</li> <li>实际值比目标值每相差 1%，绩效减 1 分</li> </ul>	100%						
	MO 关 单率	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>工单开立至工单关结天数 &gt; 7 天内完成</li> <li>多一单，减 2 分（排除非生产因素）</li> </ul>	>7 天 =0 笔							
	KPI 总分										
	工作 目标 (GS)	计划阶段				评估阶段					
		工 作 目 标	权重	评分标准			自 评 分	考 核 部 门 评 分	越 级 领 导 评 分		
						说 明	自 评 分	评 分 说 明	评 分 说 明	得 分	
工 作 周 密 性		15%	1. 优化产能，生产过程中尽量避免浪费； 2. 用料清单下达后快速响应，及时给出设计 / 加工方案； 3. 产品质量跟踪监督。								
服 从 管 理	15%	1. 充分发挥主观能动性，最大化的提高设备利用率； 2. 积极参加技能培训安排，提高工作技术和效率。									
GS 总分											

续表

考核结果	当期绩效分数					
	主管考核评价:					
被考核人签字						

在实际操作中，应避免 GS 与 KPI 重复，并且应当科学地界定绩效评估标准，最大程度地实现客观、公平、公正。公司在制订 KPI 和 GS 的过程中，应当结合自身情况，优化绩效计划制订流程，从而构建与公司发展状况相适应的绩效评估体系。

### 3.1.3 权重：按绩效计划划分指标权重

通过前面的讲解，我们已经知道，绩效指标的制订源于公司战略目标中的各项指标，因此，指标权重的制订在绩效考核工作中非常重要。

首先，要明确“权重”这一概念。所谓权重，是指某一指标占整个指标的百分比，通过具体数字来体现该指标在整个指标体系中地位的轻重。

例如，一名员工在一次绩效考核中，自评得分为 95 分，管理人员评分为 75 分，如果自评得分与管理人员评分权重均为 50%，则该员工本次绩效考核的得分为： $95 \times 50\% + 75 \times 50\% = 85$ ；如果管理人员评分的权重更大一些，为 75%，自评得分的权重小一些，为 25%，则该员工本次绩效考核的得分为： $95 \times 25\% + 75 \times 75\% = 80$ ；如果自评得分的权重更大一些，为 75%，管理人员评分的权重小一些，为 25%，则该员工本次绩效考核的得分为： $95 \times 75\% + 25 \times 75\% = 90$ 。由此可以看出，绩效指标权重不同，将直接影响最终绩效考核的得分。

下面我们以某公司对人力资源专员的绩效考核为例，继续分析权重的重要性。该公司为人力资源专员的绩效考核制定了工作业绩、职业素养、工作态度等多个大的绩效指标。其中，工作业绩又分为招聘工作完成率、劳动合同管理、薪酬核算准确率、人事档案归档率四个子指标。

假如四个指标的权重各占 25%，就说明四个子指标对于人力资源专员来说一样重要，每一项指标对于他的工作业绩分数影响都是一样的；假如

四个指标权重为 5 : 1 : 3 : 1，就说明最重要的是招聘工作完成率，在进行绩效考核时，该项指标对于工作业绩分数的影响也是最大的，也就说明该公司对人力资源专员工作业绩的要求重点在招聘工作完成率上，其次是薪酬核算准确率。

显而易见，权重体现了公司对于某个具体工作岗位的重点要求，相同的工作岗位，权重不同，员工在日常工作中的侧重点也会有所不同，这就将决定公司能否顺利实现战略目标。

对于一个公司来说，制订权重能够使其抓住实现战略目标的关键因素，合理、有效地分配有限的资源，避免“一刀切”。不同的公司，由于自身情况不同，战略目标也会有所不同，这就需要公司结合实际情况来分配各项指标权重。图 3-3 说明该公司最重视财务，图 3-4 则说明另一家公司更看重运营。通常来说，公司要想做到合理、有效地分配资源，就要主抓一两个目标。在不同的发展阶段，指标权重也应当有所不同，因此，公司制定的指标权重并非一成不变，而是要定期做出调整的。

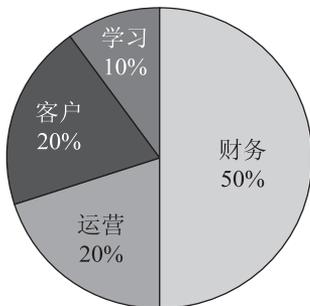


图 3-3 某公司的指标权重

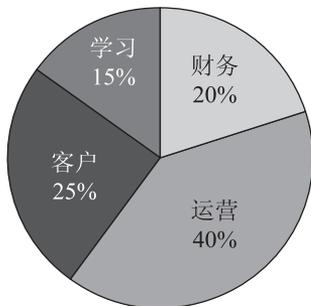


图 3-4 另一家公司的指标权重

科学、合理地制订指标权重可以将不同工作岗位的职责和要求区分开来，使绩效管理工作更加具有指向性，同时能够使员工更明白自己应当做什么，从而使公司更加有效率。

### 3.1.4 关键绩效指标设定：目标值 + 挑战值

目标值是指公司在正常经营环境中、正常经营管理条件下，员工刚好完成公司对其工作绩效的预期值时，应达到的绩效指标完成标准。目标值

的设定，可根据年度经营计划、财务预算以及岗位工作计划，由公司高层提出指导性意见，各级管理人员与员工共同商讨制定，最终依照公司管理权限分别审批、确认。目标值完成的概率应当在 85% 以上。

设定目标值时，可参考以往同类指标在相同条件下完成的平均水平，并根据公司自身情况加以调整。

挑战值是指管理人员对被考核员工在该项绩效指标上的最高期望值。通常来说，挑战值完成的概率应当在 25% ~ 35%。

设定挑战值时，要在目标值设定的基础上，考虑员工实际工作绩效是容易出现大的波动，对波动性较强的指标，应设定较高的挑战值。

理论上说，无论是目标指标，还是挑战指标，均应通过管理人员和被考核员工来协商确定。指标值要在听取管理人员和被考核员工意见后，依照管理权限审定。指标值通常每年度审计一次。指标一旦经过确定，一般不作调整。如遇不可抗拒因素等特殊情况确需调整，则应当由被考核员工向管理人员提出书面申请，并按规定程序审批。没有通过审批的，仍以原指标值为准。公司设置目标值与挑战值的示例如表 3-13 所示。

表 3-13 目标值与挑战值

目标类别	序号	目标明细	权重	挑战值 A	目标值 B	最低值 C	实际值 X	评分办法	信息来源
I	1	交货准时率	15%	$\geq 100\%$	$\geq 93.5\%$	$\geq 90\%$		1. 达到挑战值得 15 分，达到目标值得 12 分，低于最低值得 0 分 (C 项)； 2. 当 $B < X \leq A$ ，得分 = $(15-12) \times (X-B) / (A-B) + 12$ ； 3. 当 $C < X \leq B$ ，得分 = $12 \times (X-C) / (B-C)$ 。	市场部
II	2	直接材料成本控制达成率	10%	$\leq 95\%$	$\leq 100\%$	$\leq 110\%$		1. 达到挑战值得 10 分，达到目标值得 8 分，低于最低值得 0 分 (C 项)； 2. 当 $B < X \leq A$ ，得分 = $(10-8) \times (X-B) / (A-B) + 8$ ； 3. 当 $C < X \leq B$ ，得分 = $8 \times (X-C) / (B-C)$ 。	财务部

续表

目标类别	序号	目标明细	权重	挑战值 A	目标值 B	最低值 C	实际值 X	评分办法	信息来源
II	3	部门协作满意度	10%	≥ 90 分	≥ 80 分	≥ 70 分		1. 达到挑战值得 10 分，达到目标值得 8 分，低于最低值得 0 分 (C 项)； 2. 当 $B < X \leq A$ ，得分 = $(10-8) \times (X-B) / (A-B) + 8$ ； 3. 当 $C < X \leq B$ ，得分 = $8 \times (X-C) / (B-C)$	综合管理部
III	1	生产计划排期达成率	25%	≥ 95%	≥ 90%	≥ 75 分		1. 达到挑战值得 25 分，达到目标值得 20 分，低于最低值得 0 分 (C 项)； 2. 当 $B < X \leq A$ ，得分 = $(25-20) \times (X-B) / (A-B) + 20$ ； 3. 当 $C < X \leq B$ ，得分 = $20 \times (X-C) / (B-C)$	统计组
	2	生产进度分析及准确及时率	15%		100%			1. 每周六上午 9 点前完成本周生产进度分析报表，未按时完成扣 1 分 / 次，未作分析或分析不正确的扣 1 分 / 项； 2. 每月后 5 日前完成本月生产进度分析报表，未按时完成扣 2 分 / 次，未作分析或分析不正确的扣 2 分 / 项	统计组
	3	生产计划投料误差率	15%	≤ ±1%	≤ ±2%	≤ ±5%		1. 达到挑战值得 15 分，达到目标值得 12 分，低于最低值得 0 分； 2. 当 $B < X \leq A$ ，得分 = $(15-12) \times (X-B) / (A-B) + 12$ ； 3. 当 $C < X \leq B$ ，得分 = $12 \times (X-C) / (B-C)$	市场部

续表

目标类别	序号	目标明细	权重	挑战值 A	目标值 B	最低值 C	实际值 X	评分办法	信息来源
III	4	物料申购及时准确率	10%		100%			1. 未按照采购周期制订采购订单的扣1分/次; 2. 未在规定时间内及时申购的扣2分/次; 3. 因申购不及时或数量不足影响生产的扣3分/次; 4. 因申购超量产生呆滞物料的按照《质量管理奖惩制度》等条款进行绩效扣分	物控部
IV	1	合理化建议	扣加分项					按照《员工创新及合理化建议管理办法》进行加分	综合管理部
	2	特殊表彰						各类活动表现突出, 受到公司表彰的加1分, 表现突出者加3分	综合管理部
	3	培训考核成绩						考核成绩属前3名加1分/次; 成绩<75分者扣1分/次, <60分者扣2分/次	综合管理部
	4	内外审不符合项						内审每发现一个不符合项扣1分; 外审每发现一个不符合项扣3分	审核组
	5	安全事故						发生安全事故的按照《安全管理制度》等条款进行扣分	安全办公室
	6	考勤管理						全月无缺勤(包括无请假、无漏打卡)加1分, 迟到/早退扣0.5分/次, 旷工扣5分/天, 事假超出请假天数扣1分/天	综合管理部
	7	日常工作核查						在劳动纪律、工艺执行、设备操作、消防安全等方面职能部门检查发现违规或例会点名批评的扣1分/次; 公司通报批评扣2分/次, 情节严重者加倍扣分	职能部门

续表

目标类别	序号	目标明细	权重	挑战值 A	目标值 B	最低值 C	实际值 X	评分办法	信息来源
指标说明和定义		1. 指标类别说明： I类指标：为公司级指标，主要为部门经理级（含工段主任）考核指标； II类指标：为部门级指标，该部门员工的通用指标，以部门为单位统计考核； III类指标：为班组或岗位指标，该班组或岗位的通用考核指标，以班组或岗位为单位进行统计考核； IV类指标：为基础管理指标，作为个人考核指标。 2. 交货准时率 = 本期准时交货数量 / 当期客户下发订单中要求的交货数量 × 100%； 3. 直接材料成本控制达成率 = 当期发生的实际材料成本 / 标准材料成本 × 100%； 4. 部门协作满意度 = 公司部门（工段）间相互评价得分的算术平均值； 5. 生产计划排期准确率 = $\sum$ 当期各工序按时完工单数 / $\sum$ 当期各工序计划完工单数 × 100%；（实际完工用时与计划完工用时相差在 24 小时以内的即为按时完工，因材料、设备、工艺等原因影响的时间超过 4 小时的予以扣除） 6. 物料申购及时准确率：是指市场部将订单评审传票评审完下发后，一般订单在 24 小时内申购，紧急订单在 4 小时内申购； 7. 生产进度分析及及时、准确率：是指生产部在生产周报（周一至周五）、生产月报中对生产进度的完成情况从人、机、料、法、环等因素进行分析的客观真实性，分析出影响生产进度的各种不利因素，以便提高各工序生产效率； 8. 生产计划投料误差率 = (实际入库数量 + 质量事故损失数量 - 订单数量) / 订单数量 × 100%； 9. IV 类指标能归属于个人行为的直接对个人进行扣加分，不能归属于个人的对班组内乃至部门内所有人员进行扣加分。							
被考核者签字 / 日期：				考核者签字 / 日期：					
考核期限： 年 月 一 年 月									

在设定指标值的过程中，尤其要注意公平地为各职位设定指标，尽量避免同类型职位的指标值在相同情况下参差不齐。对于同样类型的岗位，其指标值的差异可以因自然条件、当地经营环境与公司资源多少产生，而不应由于个人能力与过去绩效水平不同而产生差异。例如，不能由于某员工工作能力强，就为其设定较高的目标值，造成对其的衡量标准高于他人，所得绩效分值低于其应得的水平。这里一定要注意，指标值是和工作目标作比较，而不是与员工自身作比较。

### 3.1.5 指标评分标准：KPI 和 GS 单项指标计分规则

通常来说，KPI 指标可按照以下的转化规则，根据员工的绩效目标完成情况按照 5 分制计分，如表 3-14 所示。

表 3-14 KPI 指标的计分规则

目 标	说 明	对 应 分 数
挑战值	出色，目标完成情况远超出预期值	5 分
目标值	达成预期值	3 分
否定值	远低于预期值，完全不合格	1 分
实际值	员工绩效实际实现值	相应计算结果

当实际值等于或优于挑战值时，考核结果按 5 分计算；

当实际值等于或劣于否定值时，考核结果按 1 分计算；

当实际值劣于挑战值且优于目标值时，考核结果计算方法为：

$$\text{考核结果} = 3\text{分} + \frac{\text{实际值} - \text{目标值}}{\text{挑战值} - \text{目标值}} \times (5\text{分} - 3\text{分})$$

当实际值劣于目标值且优于否定值时，考核结果计算方法为：

$$\text{考核结果} = 3\text{分} + \frac{\text{实际值} - \text{目标值}}{\text{目标值} - \text{否定值}} \times (5\text{分} - 3\text{分})$$

针对否定指标，指标完成则考核结果按 3 分计算；指标未完成则考核结果按 1 分计算。

GS 指标则一般由管理人员按 5 分制评分，结果折算为百分制。GS 指标评分标准如表 3-15 所示。

表 3-15 GS 指标评分标准

分 数	等 级 含 义
5	在项目或任务完成过程中，由于自己提出的改良工作方法或其他创新手段，使自己或他人明显提高工作效率，或者降低工作成本，并最终明显提前并且明显超标准达成既定的里程碑
4	按照预定工作标准提前达成既定里程碑； 或在预定时间内超过事先预定工作标准达成既定里程碑
3	在预定时间内，按照预定工作标准达成既定里程碑
2	按照预定工作标准，既定里程碑达成延期，但所延期限未对他人工作进展或下一步工作产生影响； 或在预定时间内，里程碑达成情况未完全达到预定工作标准，但及时采取补救措施达到预定工作标准，且未对他人工作进展或下一步工作产生影响
1	达不到 2 分标准

在 KPI 指标和 GS 指标都确定后，可以根据各自权重计算加权得分，得到被考核员工的个人最终得分，如表 3-16 所示。

表 3-16 被考核员工综合得分

		权重	指标类型	目标值			实际完成值	考核结果 (1~5分)
				否定值	目标值	挑战值		
KPI 指标	回款额	25%	正向指标	2000	3000	4000	3800	4.6
GS 指标	服务满意度	30%	正向指标	70%	75%	80%	69%	1
	绩效管理服 务满意度	25%	正向指标	80%	90%	100%	90%	3
	培训服务满 意度	20%	正向指标	70%	80%	90%	92%	5
合计		100%						3.2

根据绩效考核得分，可确定 5 个绩效等级，如表 3-17 所示。

表 3-17 绩效考核等级划分

定级	描 述	强制正态 分布比例	说 明
A	出色： 表示比绝大多数员工 做得都好	被考核员工总 体的 1%~5%	评估阶段的绩效超过大多数的既定绩效 要求，并超出大部分同类员工。此级别 的员工始终如一地超要求完成工作，是 公司的明星员工
B	优秀： 表示超过目标，表现 突出	被考核员工总 体的 10%~12%	评估阶段的绩效超过既定绩效要求，在 多个方面超出其他员工，并终如一地按 要求完成工作
C	胜任： 表示满足了公司对该 岗位的要求	被考核员工总 体的 70%	评估阶段的绩效可以满足要求，但处于 一个平均水平，并未达到优秀。此级别 的员工仍然需要提高绩效，或正处在熟 悉、学习阶段
D	需要改进： 表示有很大改进空间	被考核员工总 体的 10%~12%	评估阶段的绩效处于组织的中下层水平。 此级别的员工需要制订具体调整计划，在 短期内显著提高绩效，以避免失去职位
E	不合格： 表示远低于公司预期	被考核员工总 体的 3%~5%	评估阶段的绩效远远低于目标期望，并 且难以看到可能的改善，缺乏履行职 责的能力

### 3.1.6 绩效评估周期：月度、季度、年度

绩效评估周期，又名绩效评估期限，是指公司每次进行绩效评估的时

间间隔。在设定绩效评估周期的过程中，要兼顾公司的人员配备情况和资源配置情况。绩效评估周期设定过短或者过长，都会使绩效管理效果大打折扣。如果周期设定过短，会造成公司不必要的绩效管理成本的浪费；如果周期设定过长，又会影响绩效评估结果的真实性和公平性，不利于员工提高绩效。

每个岗位的职责不同，公司在设定绩效评估周期时也必须有针对性地加以区分。绩效周期设定示例如表 3-18 所示。

表 3-18 绩效周期的设定

绩效考核周期	适用对象	优点	可能存在的问题
月度	基层员工与基层管理人员	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有助于推进公司激励机制；</li> <li>2. 有助于使公司及时纠偏</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可能加大管理人员和各部门的工作量；</li> <li>2. 当月度绩效评估与薪酬管理挂钩时，可能会增加公司经济压力；</li> <li>3. 可能导致员工出现短视行为，忽略自身长期的成长与发展</li> </ol>
季度	中、高层管理人员	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对于大部分职能部门而言，以季度为绩效评估周期可以避免以月度为周期时工作量过大的问题；</li> <li>2. 有效、及时地反映出各个岗位和部门在一个季度内的绩效；</li> <li>3. 中、高层管理人员要对公司总体发展战略和经营计划负责，季度绩效评估结果能够更加科学、合理地反映他们绩效目标的实现情况</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对于生产、销售等岗位而言，以季度为评估周期时间略长，难以保证员工的绩效成果能够与市场需求形成良好回应；</li> <li>2. 不利于掌握被考核员工日常工作效率、工作态度等方面的问题</li> </ol>
年度	所有员工	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能够客观、公平、全面地反映每一名员工的绩效目标实现情况；</li> <li>2. 配合月度、季度绩效评估，能够实现对绩效目标从过程到结果的全面掌控</li> </ol>	年度绩效评估经常会与每年度最后一个月月度绩效评估、第四季度的季度绩效评估发生时间重叠，这就有可能导致绩效评估工作内容的重复，影响公司总体绩效管理工作的效率

具体来说，对于销售岗位员工的绩效评估，评估的重点集中在销售完

成率、新客户开发率、回款率等指标，而这类绩效指标通常都可以在月度内实现，因此，对于销售岗位员工的绩效评估周期就要设定为月度和年度。配套的薪酬奖励也必须在绩效评估完成后尽快兑现，这样有助于不断提高员工的积极性。同时，在移动互联网时代，电子商务模式正在被越来越多的公司所采用，而电子商务的销售周期普遍较传统销售模式更长，因此，对于电子商务模式的销售，评估周期也要适当延长。

对于研发岗位员工的绩效评估，可以根据研发项目的具体情况来设定评估周期。如果是大中型项目，评估周期不能很死板地按照月度和季度设定，而要根据项目进程和实际取得的研发成果来设定。这里需要注意的是，除了对每个项目进程进行绩效评估以外，还要在整个项目完成之后进行综合的绩效评估；如果是小型项目，项目周期又不超过一年，就可以按照季度设定评估周期。

对于生产领域岗位员工的绩效评估，由于生产周期通常都是以日或星期计算，同时，绩效评估的重点集中在生产任务、生产安全、质量管理等方面，因此评估周期应当设定为月度，以便及时兑现薪酬奖励。对于某些特殊产品，如汽车、药品等，生产周期可能会较长，这种情况下，就要根据生产批次来适当延长评估周期。

绩效评估周期的设定还要从公司的实际情况出发。如果公司规模较小，组织架构简单，管理人员能够轻松、迅速地了解基层员工的绩效，这样就可以为所有员工设定相同或相近的绩效评估周期；如果公司规模较大，就必须有针对性地设定绩效评估周期，同时，还需要有与之相匹配的绩效管理体系予以支持。

## 3.2 员工绩效计划制订流程

绩效计划是绩效管理的第一环节，成功的绩效管理从制订合理的绩效计划开始，绩效计划做得是否到位和有效，决定了绩效管理能否成功。那么，如何制订有效的绩效计划呢？一般而言，员工绩效计划制订包括六个流程，

如图 3-5 所示。

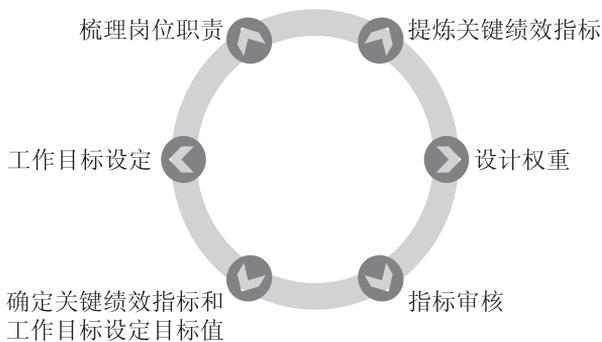


图 3-5 员工绩效计划制订流程

绩效计划来自公司的整体发展战略。评估人和被评估人都应该充分了解公司的战略，了解公司发展的具体目标，并逐层分解到每一个流程中去。

### 3.2.1 梳理职位职责

很多公司在制定岗位职责时，往往会存在三个方面的问题，岗位职责制定的常见问题如图 3-6 所示。

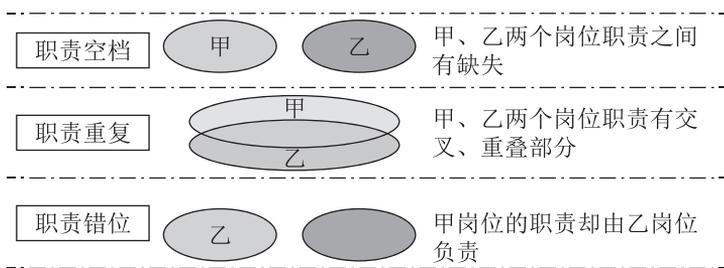


图 3-6 岗位职责制定的常见问题

岗位职责梳理是制订员工绩效计划的一个关键因素。公司进行岗位职责梳理的过程，也是将各岗位需要完成的复杂工作分解成独立的、延续的、可操作的一个个具体单元，从而实现岗位职责明确化、条理化、专业化的过程。

如图 3-7 所示，岗位职责梳理要遵循三个原则。

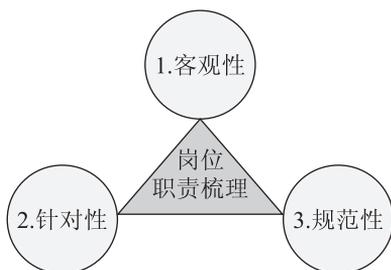


图 3-7 岗位职责梳理的原则

### 1. 客观性原则

在进行岗位职责梳理时，要将岗位与具体工作需要结合起来，因事定岗。同时，也要考虑到员工自身的客观情况，合理安排工作量。

### 2. 针对性原则

岗位职责梳理要做到人尽其才。一方面，要使员工从事能够最大程度地发挥自身能力和长处；另一方面，要杜绝人力资源的浪费，任何岗位绝不多用一名员工。这样就能够减轻绩效管理工作的复杂性和强度，进而提升公司的效率和效益。

### 3. 规范化原则

规范化原则，是指在岗位职责梳理时必须对相同岗位进行统一命名，对岗位职责进行简洁、专业、明确、规范的文字叙述，应避免含糊其词，让不同岗位职责出现相同或相近的描述。

岗位职责梳理的具体流程和内容，如表 3-19 所示。

表 3-19 某公司岗位职责梳理的流程

流 程	主要工作内容	参与部门 / 人员
制定方案	1. 成立岗位职责梳理工作小组 2. 确定岗位职责梳理方案	公司高层管理人员人力资源部
开展岗位职责梳理工作	各部门开展岗位职责梳理的具体工作：岗位名称、岗位编制、岗位职责、任职资格等，并与分管领导及岗位梳理工作小组沟通、讨论	岗位职责梳理工作小组的所有部门
审核岗位职责梳理结果	岗位梳理工作小组对各部门提交的岗位职责梳理结果进行审核，最终形成岗位职责梳理报告	岗位职责梳理工作小组所有部门

梳理后的岗位职责如表 3-20 所示。

表 3-20 某公司销售部门的岗位职责

岗位说明书							
基本资料	岗位名称	区域市场经理	所在部门	销售部	岗位等级	岗位职责和权限	
	岗位人数	5	直属上司	部长	替代岗位		
	汇报程序及督导范围						职责
	直接管理		个岗位, 共		人		1. 负责区域市场团队的日常管理 工作, 维护区域市场团队工作正 常有序运转; 2. 负责区域销售计划和任务的落 实与考核; 3. 负责区域市场的开拓和公司营 销策略的实施; 4. 负责区域市场业务的资金回笼; 5. 收集相应的市场信息, 为公司的 营销战略提供可靠资料; 6. 客户反馈的监管和满意度调查; 7. 申请开具增值税发票; 8. 公司交办的其他工作
间接管理		个岗位, 共		人			
岗位要求	文化程度 专业要求	本科及以上学历, 销售、外贸或机械专业					
	专业技能	1. 熟知公司管理基本能力与技能; 2. 熟练掌握问题解决技术; 3. 熟悉整体销售流程, 能领导销售团队完 成业务; 4. 较强的团队领导能力, 学习能力较强, 有良好的合作精神					
	通用技能	1. 熟练运用 Office 办公软件; 2. 基本的网络技能; 3. 外贸工作应具备熟练英语交流能力					
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过商务礼仪、合同法律、销售法规、ICC 培训; 4. 接受过防错知识培训; 5. 内部 HSE 培训					
	经验要求	1. 2 年以上机械加工、机械制造行业内从 事外贸或销售工作经验; 2. 1 年以上销售管理经验			1. 参与公司年度经营计划制定和 区域市场计划的建议权; 2. 销售部管理体系、业绩考核标 准制定的建议权; 3. 对直接下级人员调配、奖惩的 建议权和考核评价权; 4. 为纠正外贸、销售中出现的问题, 有权停止进程的权力; 5. 对所属下级的工作的监督、检查权; 6. 对所属下级的工作争议有裁决权; 7. 权限内的财务审批权		
	其他要求	1. 通晓市场管理, 善于沟通及培训; 2. 较强的领导能力、判断与决策能力、沟 通能力、影响力、计划与执行能力					
	岗位目标	保证管辖范围内的工作正常运行, 完成年度销售计划					
配备设备及 办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室						
编制 / 日期:				审核:		批准:	

续表

岗位说明书							
基本资料	岗位名称	部长 (内销)	所在部门	销售部	岗位等级	岗位职责和权限	
	岗位人数	1	直属上司	销售副总	替代岗位		
	汇报程序及督导范围						职责
	直接管理		个岗位, 共		人		
间接管理		个岗位, 共		人			
岗位要求	文化程度 专业要求	大专以上学历, 机械制造及相关专业				1. 负责销售部国内市场的日常管理工作, 维护内销工作正常有序运转; 2. 负责内销计划和任务的落实与考核; 3. 负责国内市场的开拓和公司营销策略的实施; 4. 负责制定和实施国内办事处和代理的考核办法; 5. 全面负责国内业务的资金回笼; 6. 汇总和甄别市场信息, 及时汇报公司; 7. 内陆运费的监管; 8. 公司交办的其他工作	
	专业技能	1. 熟知公司管理基本能力与技能; 2. 熟练掌握问题解决技术; 3. 熟悉整体销售流程, 能领导内贸团队完成业务; 4. 较强的团队领导能力, 学习能力较强, 有良好的合作精神					
	通用技能	熟练运用 Office 办公软件; 基本的网络技能					
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过商务礼仪、合同法律、销售法规、ICC 培训; 4. 接受过防错知识培训; 5. 内部 HSE 培训					
	经验要求	1. 3 年以上机械加工、机械制造行业内从事销售工作经验; 2. 2 年以上销售管理经验					
	其他要求	1. 通晓市场管理, 善于沟通及培训; 2. 较强的领导能力、判断与决策能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力					
							权限
							1. 参与公司年度经营计划制订的建议权; 2. 销售部管理体系、业绩考核标准制定的建议权; 3. 对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权, 考核评价权; 4. 为纠正销售中出现的问题, 有停止进程的权力; 5. 对所属下级工作的监督、检查权; 6. 对所属下级的工作争议有裁决权; 7. 权限内的财务审批权
							岗位目标
							保证销售部工作正常运行、完成公司的经营计划
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室						
编制 / 日期:				审核:		批准:	

续表

岗位说明书								
基本资料	岗位名称	业务员	所在部门	销售部	岗位等级	8	岗位职责和权限	
	岗位人数	12	直属上司	区域市场经理	替代岗位			
	汇报程序及督导范围					职责		
	直接管理		个岗位, 共		人			
	间接管理		个岗位, 共		人			
岗位要求	文化程度专业要求	本科及以上学历, 销售、外贸或机械专业					1. 负责相应市场的销售及货款回笼工作; 2. 完成公司分配的销售任务; 3. 具体实施公司的营销策略, 开拓相应的市场; 4. 收集相应的市场信息, 为公司的营销战略提供可靠资料; 5. 客户满意度调查; 6. 申请开具增值税发票; 7. 公司交办的其他工作	
	专业技能	1. 熟知公司管理基本能力与技能; 2. 熟练掌握问题解决技术; 3. 熟悉整体销售流程; 4. 较强的团队领导能力, 学习能力较强, 有良好的合作精神						
	通用技能	1. 熟练运用 Office 办公软件; 2. 基本的网络技能; 3. 外贸业务员应具备熟练的英语交流能力						
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过商务礼仪、合同法律、销售法规、ICC 培训; 4. 接受过防错知识培训; 5. 内部 HSE 培训						
	经验要求	1. 1 年以上机械加工、机械制造行业内从事销售工作经验; 2. 1 年以上销售管理经验				1. 参与部门销售计划制订的建议权; 2. 具体顾客业务的决定权		
	其他要求	1. 通晓市场管理, 善于沟通及培训; 2. 较强的判断与决策能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力						
	权限							权限
岗位目标						岗位目标		
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室					保证自己管辖范围内的工作正常运行, 完成销售任务		
编制/日期:				审核:		批准:		

续表

岗位说明书							
基本资料	岗位名称	单证员	所在部门	销售部	岗位等级	岗位职责和权限	
	岗位人数	3	直属上司	部长	替代岗位		
	汇报程序及督导范围					职责	
	直接管理		个岗位, 共		人	1. 联系货代, 及时发货; 2. 缮制报关单据和结关单据; 3. 银行交单; 4. 退单的催讨和退税单据制作; 5. 报关单据和结关单据的归档; 6. 公司交办的其他工作	
间接管理		个岗位, 共		人			
岗位能力要求	文化程度 专业要求	大专及以上学历, 销售、外贸或机械专业					
	专业技能	1. 熟知公司管理基本能力与技能; 2. 熟练掌握问题解决技术; 3. 熟悉整体外贸流程业务; 4. 较强的学习能力, 良好的合作精神					
	通用技能	1. 熟练运用 Office 办公软件; 2. 基本的网络技能; 3. 熟练的英语交流能力					
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过商务礼仪、合同法律、销售法规、ICC 培训; 4. 接受过防错知识培训; 5. 内部 HSE 培训					
							权限
	经验要求	1 年以上机械加工、机械制造行业内从事外贸单证工作经验				1. 对岗位工作的要求有权做出判断、标识; 2. 有权停止不符法律法规的操作	
	其他要求	1. 通晓市场管理, 善于沟通及培训; 2. 较强的判断、沟通能力, 计划与执行能力					
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室				保证自己管辖范围内的工作正常运行, 差错率为 0		
编制 / 日期:				审核:		批准:	

续表

岗位说明书							
基本资料	岗位名称	内勤员 (财务)	所在部门	销售部	岗位等级	岗位职责和权限	
	岗位人数	1	直属上司	部长	替代岗位		
	汇报程序及督导范围				职责		
	直接管理		个岗位, 共		人		1. 和财务部的全部接口工作; 2. 销售台账和货款回笼登记; 3. 销售数据的统计和报表; 4. 核销单发放、登记和回收; 5. 退税单据的收集、整理, 送交财务; 6. 合同号的发放、收集、整理和归档; 7. 每周和财务核对出货数量及金额; 8. 开具增值税发票的审核和登记; 9. 销售部所有费用报账前的登记工作; 10. 公司交办的其他工作
	间接管理		个岗位, 共		人		
岗位能力要求	文化程度 专业要求	大专及以上学历					
	专业技能	熟知各项财务法律要求与规范					
	通用技能	1. 熟练运用 Office 办公软件; 2. 基本的网络技能					
	培训要求	1. 接受过财务培训; 2. 内部 HSE 培训					
						权限	
	经验要求	1 年以上工作经验				1. 有权对不符合要求的单据退回、不做处理或要求改正; 2. 负有数据保密责任	
	其他要求	善于沟通及培训;					
较强的判断、沟通能力, 计划与执行能力。							
				岗位目标			
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室				保证自己管辖范围内的工作正常运行, 差错率为 0		
编制 / 日期:				审核:	批准:		

续表

岗位说明书								
基本资料	岗位名称	内勤员 (跟单)	所在部门	销售部	岗位等级	/	岗位职责和权限	
	岗位人数	1	直属上司	部长	替代岗位	/		
	汇报程序及督导范围					职责		
	直接管理		个岗位, 共		人	1. 和生产 / 技术 / 质保 / 供应的全部接口工作; 2. 订单的送审, 图纸、特性表、钢印表的催讨、整理、归档; 3. 下达生产指令; 4. 全面掌握订单的生产进度, 及时通知发货; 5. 检验资料和证书的催讨; 6. 统计订单, 制订每 10 天的销售计划; 7. 统计订单, 制订每 30 天的销售预计划; 8. 公司交办的其他工作		
	间接管理		个岗位, 共		人			
文化程度 专业要求	大专及以上学历							
专业技能								
岗位能力要求	通用技能	1. 熟练运用 Office 办公软件; 2. 基本的网络技能						
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过防错知识培训; 4. 内部 HSE 培训						
							权限	
	经验要求	1 年以上工作经验、熟悉产品。					1. 有权查看、调用与销售统计有关的数据; 2. 根据规定要求, 有权要求仓库提供正确的产品入库信息	
其他要求	较强的判断、沟通能力、计划与执行能力。							
						岗位目标		
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室					保证自己管辖范围内的工作正常运行, 差错率为 0		
编制 / 日期:				审核:		批准:		

续表

岗位说明书								
基本资料	岗位名称	内勤员 (物流)	所在部门	销售部	岗位等级	/	岗位职责和权限	
	岗位人数	1	直属上司	部长	替代岗位			
	汇报程序及督导范围					职责		
	直接管理		个岗位, 共		人	1. 内销的发货工作; 2. 销售的非集装箱发货工作; 3. 开具出货单, 催讨送货回单; 4. 运费的定价, 报备; 5. 公司交办的其他工作		
	间接管理		个岗位, 共		人			
岗位能力要求	文化程度 专业要求	大专及以上学历					3. 开具出货单, 催讨送货回单; 4. 运费的定价, 报备; 5. 公司交办的其他工作	
	专业技能							
	通用技能	熟练运用 Office 办公软件; 基本的网络技能						
	培训要求	1. 接受过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 以及 TS16949 培训; 2. 接受过产品标准、检验要求培训; 3. 接受过防错知识培训; 4. 内部 HSE 培训。					权限	
	经验要求	1 年以上工作经验、熟悉产品						
	其他要求	较强的执行能力					岗位目标	
					1. 保证自己管辖范围内的工作正常运行, 差错率为 0; 2. 控制超额运费在 50000 元内			
配备设备及办公环境	计算机、电话、打印机、网络, 办公室							

### 3.2.2 提炼关键绩效指标

关键绩效指标 (Key Performance Indicator, KPI) 是把公司的整体战略目标分解为可具体操作的工作目标的工具, 可用来进行公司绩效管理。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任, 并以此为基础, 衡量部门人员的绩效。建立明确的、切实可行的 KPI 体系, 是做好绩效管理的关键。

提炼关键绩效指标要遵循 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字

母的缩写：

“S”代表具体（Specific），指绩效考核要清晰明了地切中特定的工作指标，适度细化，随环境变化而变化；

“M”代表可度量（Measurable），指绩效指标最终是可量化的，因此，可以获得验证这些绩效指标的数据或者信息；

“A”代表可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，目标不要设立得过高或过低；

“R”代表现实性（Realistic），指绩效指标要可以被证明和观察；

“T”代表有时限（Timebound），指要在有效的期限内完成绩效指标，注重产出效率。

提炼关键绩效指标要在 SMART 原则的基础上分步骤进行。

### 1. 确定公司的关键结果领域（KRA）

KRA 是指实现公司整体目标所不可或缺的、必须取得满意结果的业务，对公司的发展和目标的实现起着至关重要的作用。公司的 KRA 包括品牌建设、销售力、研发水平、制造水平、售后水平、财务、人员及公司文化等方面，在这些层面的基础上，通过头脑风暴的方式，用鱼骨图梳理出公司的业务重点或业务流程，找准关键业务领域，就能找到公司层面的 KPI 指标。公司 KPA 鱼骨图示例如图 3-8 所示。

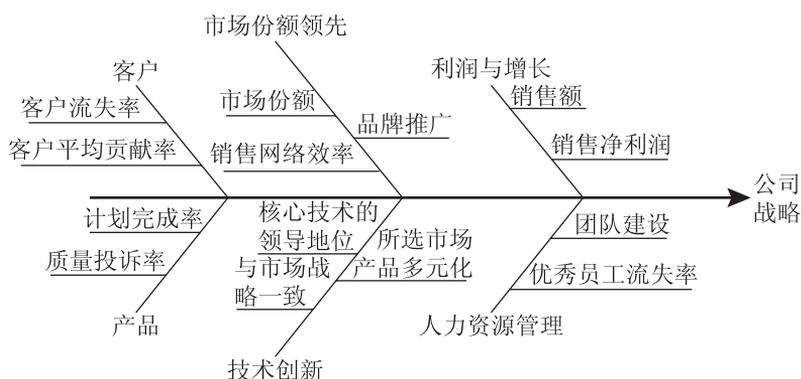


图 3-8 鱼骨图

### 2. 明确各部门职责及业务流程

各部门职责及业务流程清晰后，就可以着手将公司的 KRA 和 KPI 分解到各个部门。采用自上而下的方法分解公司 KPI，当部门目标完成时，公司

目标也就完成了。分解时采用逐一突破的方法，确定为完成公司的每一个 KRA 和 KPI，每一个部门应完成哪些 KRA 和 KPI，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数（技术、组织、人），确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

### 3. 确定指标体系

各部门主管和部门绩效管理人员一起，根据公司的业务计划、流程、部门职责、岗位职责要求，进一步分解为更为细化的 KPI 及各职位的绩效衡量指标，为被评估者提炼可衡量的、具有代表性的关键绩效指标。这些指标是员工考核的依据，因此提炼关键绩效指标需由各级经理根据直接下级的关键职责，结合本部门与下级的关键工作职责，跟下属沟通确定，数目不宜过多，实践表明关键绩效指标的数量控制在 4~8 个比较合适。

### 4. 审核评价指标体系

指标体系确立之后，还需要设定评价标准并进行审核，建立评价指标体系与指标库。指标解决的是从哪些方面衡量工作的问题，而标准解决的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最终将各个部门的指标汇总起来，按照指标数量简单、适量的原则，进行指标筛选，建立指标库，作为部门考核指标。从上到下，依次建立各级的指标体系，不可一概而论。

## 3.2.3 设定工作目标

工作目标设定是对被考核人员工作范围内的一些相对长期性，难以量化的关键任务的考核方法，因为公司内部不同职位的工作性质有很大的差异性，而且并非所有职位都可以通过可量化的关键绩效指标进行衡量考核，比如某些职能部门。

可以将这些难以量化的关键工作通过工作目标设定进行评估，从而实现了对关键绩效指标的补充和完善。既然是作为关键绩效指标的补充，那么工作目标就不能和关键绩效指标重复，而且相对而言，关键绩效指标考核的客观性更强，对绩效的衡量也更加精确，能用关键绩效指标衡量的工作领域应首先使用关键绩效指标，着实无法科学量化的，再通过工作目标设定来完成绩效评估。