

绩效考核管理指标+流程+考核

第一步 明确责任，设定指标

一明确责任

绩效考核管理工作由人力资源部绩效主管牵头，责任涉及其他岗位人员。责任如图 13-1 所示责任体系。

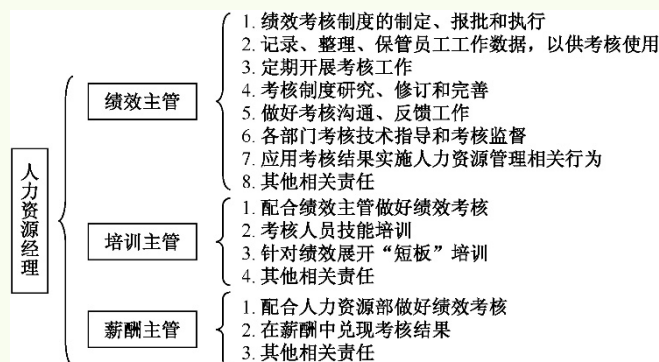


图 13-1 绩效考核管理责任划分

二考核指标

(一) 绩效主管考核指标

1 定性指标

- (1) 绩效考核制度制定和实施情况。
- (2) 绩效考核制度修订完善情况。
- (3) 员工考核数据收集整理保管情况。
- (4) 考核工作开展质量。
- (5) 员工对考核的满意度。

2 定量指标

(1) 考核抱怨率。考核抱怨率=对考核投诉或表示不满的员工人数÷本部门员工总人数×100%

(2) 考核纷争率。考核纷争率=因考核纷争损失的时间÷本部门员工总工时×100%

(二) 培训主管考核指标

1 定性指标

(1) 考核配合情况

(2) 考核人员技能培训的质量

(3) 针对考核绩效展开“短板”培训的质量

2 定量指标

(1) 考核抱怨率。考核抱怨率=对考核投诉或表示不满的员工人数÷本部门员工总人数×100%

(2) 教育训练时间率。教育训练时间率=教育训练时间÷本部门平均员工总人数

(三) 薪酬主管考核指标

1 定性指标

(1) 考核配合情况。

(2) 考核结果兑现质量。

2 定量指标

(1) 考核抱怨率。考核抱怨率=对考核投诉或表示不满的员工人数÷本部门员工总人数×100%

(2) 考核纷争率。考核纷争率=因考核纷争损失的时间÷本部门员工总工时×100%

第二步 明确管理与执行流程

一总流程

绩效考核管理总流程如图 13-2 所示。

行为实施 环节	公司决策层	绩效主管	各用人部门
------------	-------	------	-------

绩效考核三阶段如图 13-3 所示。

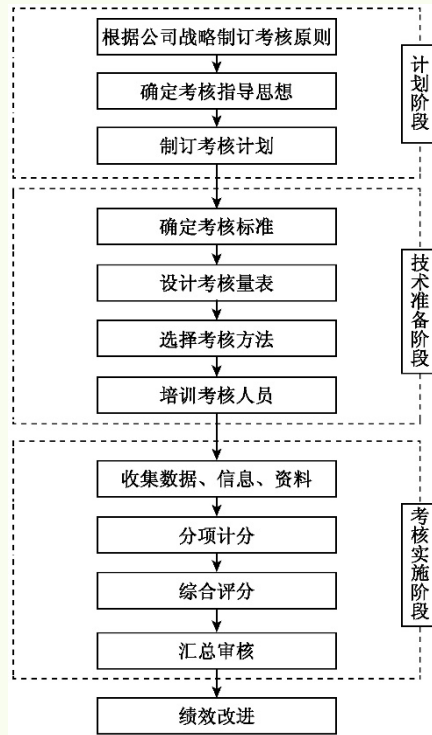


图 13-3 绩效考核三阶段

(二) 月度绩效管理工作流程

月度绩效管理工作流程如图 13-4 所示。

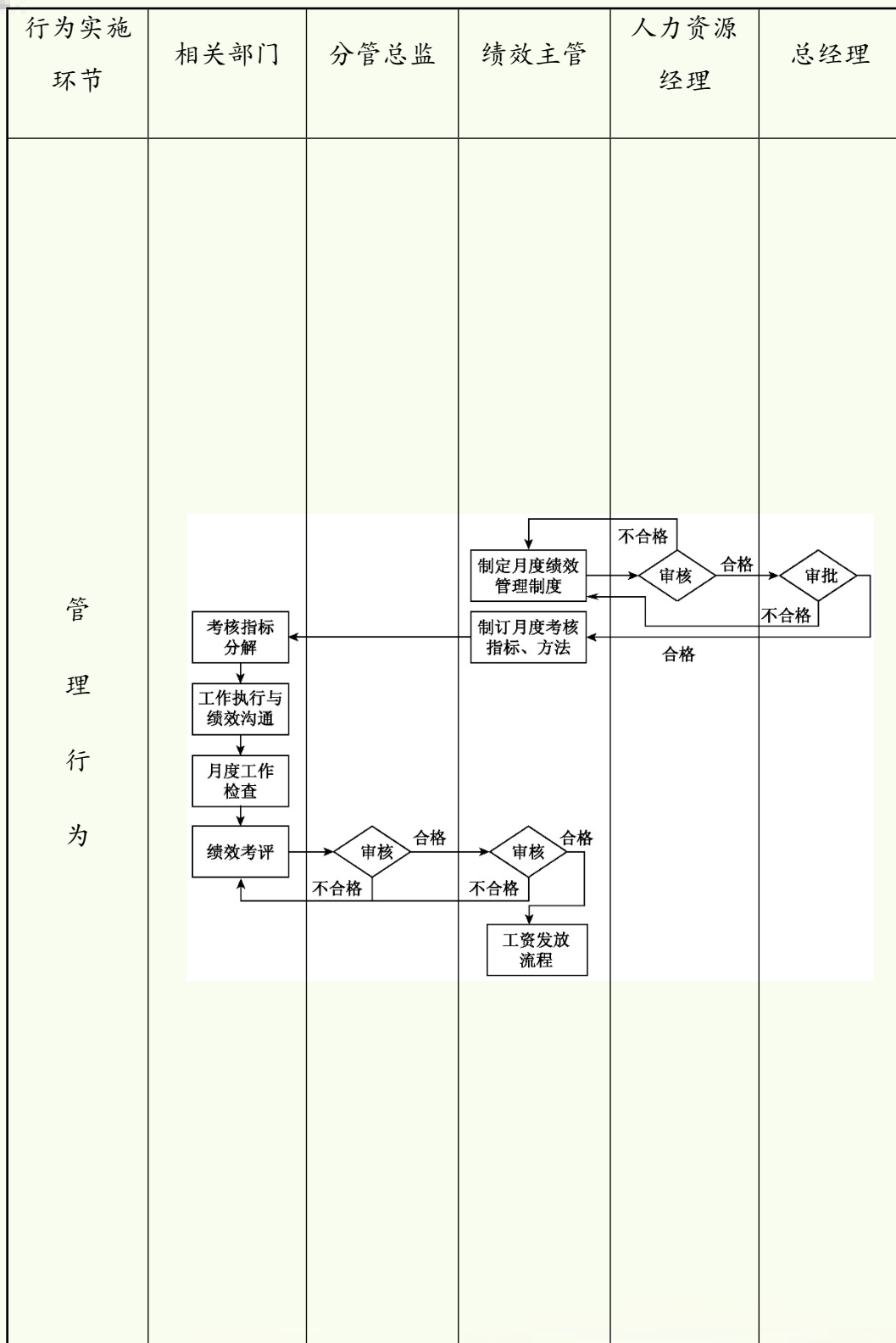


图 13-4 月度绩效管理工作流程

(三) 岗位绩效考评流程

岗位绩效考评流程如图 13-5 所示。

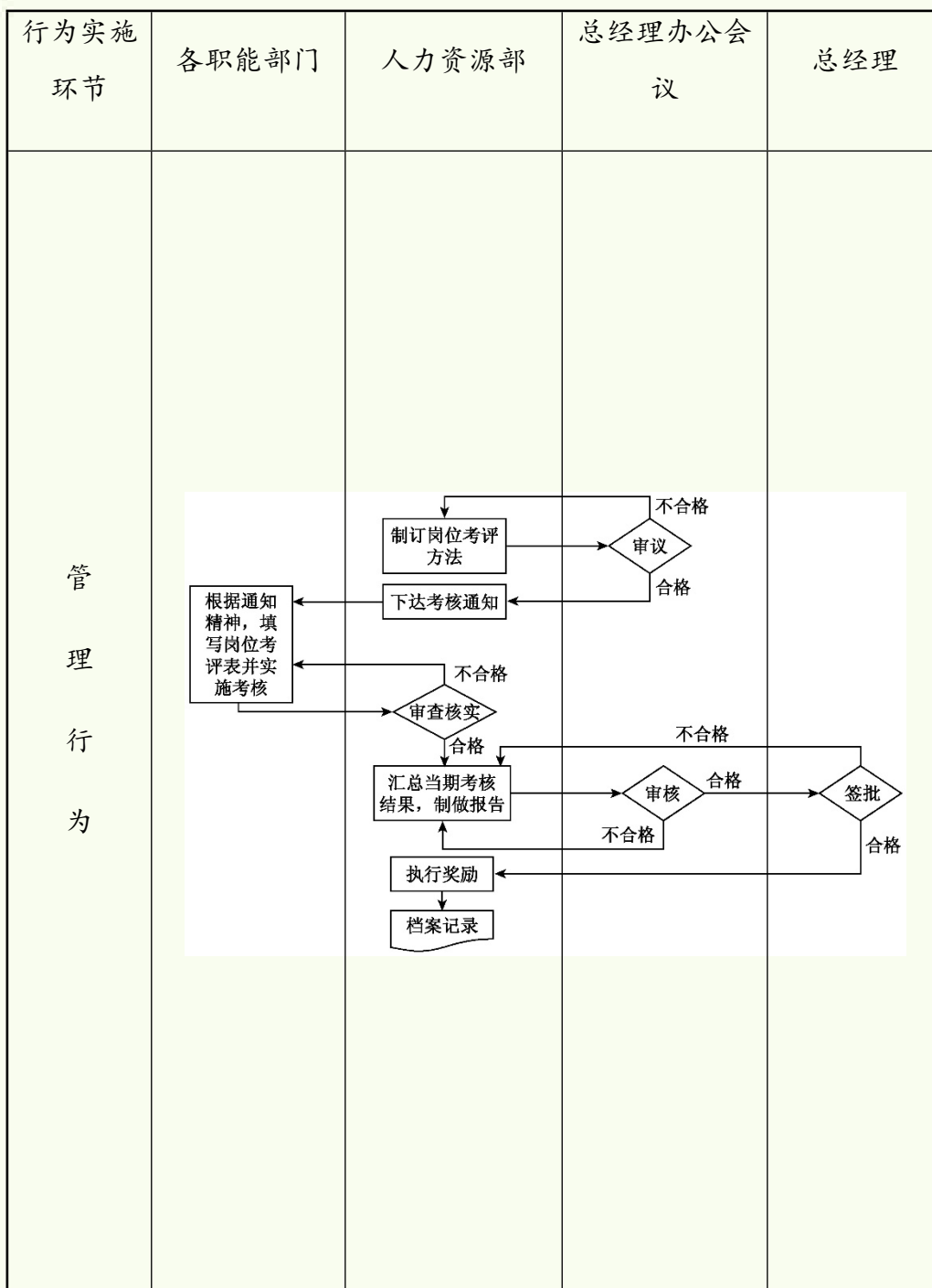


图 13-5 岗位绩效考评流程

三流程讲解

(一) 考核内容原则和影响因素

1 内容

绩效考核内容主要包括：

- (1) 品德。包括纪律性责任感积极性等。
- (2) 能力。包括专业学识业务技术组织管理开拓能力发展潜力等。
- (3) 工作态度。包括出勤奉献精神服从性等。
- (4) 工作业绩。包括工作量和工作效率。

(5) 个性适应。具体指被考核者就任岗位，是否具备相应的人品性格和能力。在实际工作中，我们是将考核指标考核内容评分标准设计成表格，这样操作起来更为方便，表 13-1 就是某公司的绩效考核表。表 13-2~表 13-6 分别是针对不同系统人员的考核，表 13-7 用于管理者民主考评。

表 13-1 绩效考核

项 目	考核标准	分值	得分
热 情	①高度的敬业精神和责任感	10 分	
	②全身心地投入各项工作，并按时优质完成。 检查未完成 1 次扣 1 分，不服从工作安排 1 次扣 2 分	5 分	
	③积极参加公司的各类培训考试等活动。缺席 1 次扣 1 分。	5 分	
	④保持谦虚谨慎的工作作风和团队合作精神。 工作中推诿扯皮 1 次扣 1 分	5 分	
忠 诚	①对公司有强烈的认同感和归宿感	10 分	
	②严格遵守各项规章制度。警告记过记大过一次分别扣 0.5 分 1 分和 2 分	5 分	

		③敢于对损害公司利益的不良现象提出批评,并及时汇报。知情不报发现1次扣1分	5分	
		④积极主动地开展工作,提出合理化建议并被采纳。无被采纳建议的此项不得分	5分	
才 华	30 分	①具备很强的本岗位需要的工作指挥协调能力	10分	
		②具有丰富的专业知识和实际经验,在工作中起到良好的带头作用。总是处理不当或消极工作,造成不良影响者1次扣1分	5分	
		③极强的开拓创新精神,能独立组织完成具有挑战性的工作	5分	
		④良好的工作业绩和表现,有记功记大功等记录,无此记录扣2分	10分	
综 合	20 分	①作出重大突出贡献	10分	
		②公司管委会综合评价	10分	

表 13-2 文职人员考核 (管理层)

考核日期:

姓名	单位	职务	考核时间				
考核 项目	考核说明	考 评 人	考评等级				得分
			优	良	中	差	
工作考 评	工作 知识						

出勤情况 (满分 15 分)							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

其他 (满分 5 分)							
奖惩 意见							
考评人盖章						总分	

表 13-3 文职人员考核（基层文职）

考核日期：

姓名		单位		岗位		考核期间	
考核项目	考核说明	考评人	考评等级				得分
			优	良	中	差	
工作考评 (满分 72 分)	工作知识						
	工作量						
	工作品质						
	工作态度						
	工作能力						

<p>团队合作能力 (满分 10 分)</p>							
<p>出勤情况 (满分 13 分)</p>							
<p>其他 (满分 5 分)</p>							
<p>奖惩 意见</p>							
<p>考评人盖章</p>						<p>总分</p>	

表 13-4 营销人员考核

考核日期:

姓名		单位		岗 位		考核期 间	
考核 项目	考核说 明	考 评 人	考评等级				得分
			优	良	中	差	
工作考 评 (满分 72分)	工 作 知 识						
	销 售 量						
	工 作 品 质						
	工 作 态 度						
	工 作 能 力						

团队合作能 力 (满分 10 分)							
出勤情况 (满分 13 分)							
其他 (满分 5 分)							
奖惩 意见							
考评人盖章						总分	

表 13-5 制造人员考核表

年 月 日

项目	内容	分数				
		5分	4分	3分	2分	1分
工作能力 50%	工作品质	很完美	完美	尚可	欠佳	很差
	工作量	很多	多	尚可	较少	太少
	工作效率	很高	高	尚可	差	很差
	工作方法	很得要领	能简化	尚可	欠佳	很差
	交货期	很准时	准时	尚可	偶尔不准时	很差
	勤奋程度	很努力	努力	尚可	欠佳	很差
	执行力	彻底执行	能执行	尚可	欠佳	很差
	理解力	能举一反三	良好	尚可	欠佳	很差
	学习能力	很好	好	尚可	欠佳	很差
	判断力	精确	正确	尚可	欠佳	很差
品德 35%	学习精神	力求上进	自我勉励	尚可	欠佳	不思进取
	工作态度	很积极	积极	尚可	差	散漫
	责任感	很负责	负责	尚可	欠佳	不负责
	服从性	贯彻服从	肯服从	尚可	欠佳	阳奉阴违
	协作性	很好	好	尚可	差	太差

	个人修养	很有修养	有修养	尚可	差	太差
	集体荣誉感	强烈	较强	尚可	差	无
学识 15%	专业知识	很专业	专业	尚可	差	太差
	一般知识	很丰富	丰富	尚可	差	太差
	学识应用于工作的程度	很适用	可应用	尚可	不足	太差
计分						
各级主管评语						

表 13-6 副总经理及以上人员考核

考核对象：

考核时间：

项目	内容	考评记录				
		直接上级 考评	董事会考 评	员工考评	合计	综合评分
绩效 25%	目标达成率					
	工作品质					
	工作方法					
	工作量					
	工作效率					

(续)

项目	内容	考评记录				
		直接上级 考评	董事会考 评	员工考评	合计	综合评分
能力 25%	执行力					
	企划能力					
	理解力					
	判断力					
	应变能力					
品德 25%	人际关系					
	个人修养					
	责任感					

	对公司的态度					
	受尊敬的程度					
学识 25%	专业知识					
	一般知识					
	文字表达能力					
	发展潜力					
	学识应用于工作的程度					
计分						
考核 参考 数据	1 年初计划 完成情况					
	2 奖惩记录					
	3 特别贡献					
	4 其他					

表 13-7 无记名民主考评表（管理人员用）

考评期间：

考评时间：

考评部门：

姓名	职务	任期					
分类	评价内容		满分	1次	2次	调整	决定
领导能力	1	是否自己作出表率	5				
	2	遭遇困难时，是否能沉着果断地指导	25				
	3	是否公平且冷静地对待部属	25				
	4	部属是否充满朝气	25				
	5	是否受到部属坚定的信任	25				
部属培育	6	是否明确部属的优缺点	25				
	7	是否从旁给予帮助建议，以发挥部属的优点	25				
	8	是否适才所用	5				
	9	是否能引发部属思考	25				
	10	是否仔细地聆听部属的意见	25				

(续)

姓名	职务	任期					
分类	评价内容		满分	1次	2次	调整	决定
	11	是否注意身体的健康	25				

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/078114032062006111>